

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy na trhu mobilních operátorů
Competitiveness Evaluation of a Company on the Mobile Operators Market

Student:	Aneta Nedorostová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Aneta Nedorostová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy na trhu mobilních operátorů
Competitiveness Evaluation of a Company on the Mobile Operators Market
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti firmy
 3. Charakteristika firmy
 4. Hodnocení konkurenceschopnosti firmy
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí?* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování.* Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

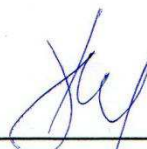
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a všechny použité zdroje jsou uvedené v seznamu literatury.“

V Ostravě 3.5.2016.....

podpis Medařova' Aneta.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce, Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA, za ochotu, pomoc, odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytla při zpracování práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska ke konkurenceschopnosti firmy.....	7
2.1	Konkurence.....	7
2.1.1	Vymezení pojmu konkurence v mikroekonomii.....	7
2.1.2	Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.....	10
2.2	Strategie firmy	11
2.2.1	Definice strategie.....	11
2.2.2	Strategické cíle firmy	12
2.2.3	Obecné konkurenční strategie	14
2.3	Faktory podnikového okolí firmy a metody měření.....	17
2.3.1	VRIO analýza.....	18
2.3.2	PEST analýza	18
2.3.3	SWOT analýza	21
2.4	Benchmarking.....	23
2.4.1	Podstata benchmarkingu	23
2.4.2	Typy benchmarkingu.....	23
2.4.3	Postup realizace benchmarkingu	24
2.5	Shrnutí teoreticko-metodologické části	25
3	Charakteristika firmy.....	26
3.1	Vodafone Czech Republic a.s.....	26
3.1.1	Logo a název	26
3.1.2	Vodafone Czech Republic a.s. v ČR.....	26
3.1.3	Poskytované služby společnosti	27
3.1.4	Certifikace a ocenění	30
4	Hodnocení konkurenceschopnosti firmy.....	32
4.1	VRIO analýza	32
4.1.1	Shrnutí	36
4.2	PEST analýza.....	36
4.2.1	Politicko – legislativní faktory	36
4.2.2	Ekonomické faktory	37
4.2.3	Sociálně - demografické faktory	40
4.2.4	Technicko - technologické faktory.....	40

4.2.5	Shrnutí	41
4.3	SWOT analýza.....	41
4.4	Benchmarking facebookových stránek.....	43
4.4.1	Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu	43
4.4.2	Určení partnerů pro benchmarking	44
4.4.3	Shromáždění informací	44
4.4.4	Analýza a shrnutí.....	52
5	Návrhy a doporučení	54
6	Závěr.....	59
	Seznam použité literatury.....	61
	Seznam zkratk	65
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam grafů, obrázků a tabulek	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Šíření informací je nezbytným faktorem pro fungování moderní společnosti. Uspěchaná doba žádá rychlou komunikaci, a proto mobilní operátoři investují do výzkumu a do nových technologií, aby tento požadavek byli schopni zajistit. Telekomunikační služby v České republice plní svoji úlohu již přes 20 let. Je to trh tedy poměrně mladý, který je silně ovlivněn technologickým vývojem a požadavky zákazníků, u kterých aktuálně roste poptávka hlavně po datových službách.

Konkurence je to, co posouvá svět dopředu a tam, kde je konkurence, je posun evidentní. Proto kdokoliv, kdo vstupuje na trh za účelem budování byznysu, musí počítat s tím, že konkurence je přirozenou součástí každého podnikání a brát tento aspekt spíše pozitivně ve svůj prospěch tím, že se bude v podnikání snažit „neusnout na vavřínech“. Mobilní operátoři v České republice „na vavřínech neusínají“, ale veškeré dění probíhající na tomto trhu je u všech tří tahounů téměř souběžné.

Cílem této bakalářské práce je posoudit stav konkurenceschopnosti firmy Vodafone Czech Republic a.s. na trhu telekomunikačních služeb v rámci České republiky pomocí vybraných metod a navrhnout příslušná opatření.

Bakalářská práce bude rozdělena na 6 kapitol. První kapitolou je Úvod. Pod druhou kapitolu spadají Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti firmy, která budou řešit pojmy jako je konkurenceschopnost, strategie firmy související s konkurenceschopností, podnikové okolí firmy a dále rozebere stěžejní metody měření konkurenceschopnosti (VRIO analýza, PEST analýza, SWOT analýza), které doplní základní poznatky o benchmarkingu. Kapitola č. 3 Charakteristika firmy blíže představí, jak již sám název napovídá, vybranou společnost. Tou je Vodafone Czech Republic a.s. Obsahem budou základní informace o společnosti, nabídka produktů a služeb a certifikace. Důvod, proč jsem si zvolila tuto firmu, byl ten, že jsem zde měla možnost působit jako stážista.

V následující a stěžejní kapitole této práce hrají hlavní roli analýzy, které blíže specifikovala teoreticko-metodologická kapitola, a to VRIO analýza vnitřního prostředí firmy, PEST analýza vnějšího prostředí, SWOT analýza, která předchozí metody slučuje dohromady a již zmíněný benchmarking, konkrétně facebookových stránek.

Kapitola č. 5 Návrhy a doporučení vytáhne z VRIO analýzy slabé stránky společnosti, z PEST analýzy makroekonomické faktory a výsledky benchmarkingu facebookových stránek a pokusí se o doporučení pro vybranou společnost. Poslední kapitolou č. 6 je závěr.

2 Teoreticko-metodologická východiska ke konkurenceschopnosti firmy

V této části budou formulovány základní pojmy vztahující se ke konkurenceschopnosti, řešena je zde i strategie firmy, která úzce souvisí s tímto tématem. Faktory podnikového okolí, pod které spadá vnitřní a vnější (mikrookolí a makrookolí) budou řešeny pomocí ekonomických analýz - VRIO, PEST a SWOT analýza. Další metodou použitou pro zhodnocení konkurenceschopnosti bude benchmarking. Nejdůležitějšími body části práce jsou tedy metody měření konkurenceschopnosti, které autorka použije v aplikační části této práce.

2.1 Konkurence

V tržní ekonomice je způsobilost obstat v konkurenci i hospodářské soutěži považována za základ pro přežití a prosperitu podnikatelských organizací. Rozdíl ve významu slov hospodářská soutěž a konkurence je v tom, že slovo hospodářská soutěž zdůrazňuje podmínky tržního prostředí, zatímco slovo konkurence vyzdvihuje vztah mezi tržními subjekty. Vyrovnat se s konkurenčními partnery je klíčem k úspěchu podnikatelské činnosti. (Vodáček a Vodáčková, 2004)

2.1.1 Vymezení pojmu konkurence v mikroekonomii

Pochopení konkurence je závislé na tom, z jakého úhlu ji zkoumáme. Může jít o pohled ekonomický, sociologický, historický, politický, manažerský, atd.

Konkurenci vnímá mikroekonomie jako střet různých zájmů ekonomických subjektů, které vystupují na trhu. Rozlišujeme konkurenci tržní a mimotržní (netržní).

Tržní konkurence – firmy konkurují na trhu kvalitou svojí nabídky. Je dále dělena na konkurenci **cenovou** – primárním nástrojem jak získat přízeň zákazníka je cena, roli zde hrají výrobní náklady a konkurenci **necenovou** – například schopnost konkurovat kvalitou, reklamou nebo různými psychologickými nástroji.

Mimotržní (netržní) konkurence – spadají zde legální (lobbing) i nelegální postupy (konkurenční špionáž, korupce atd.). (Jurečka a kolektiv, 2010)

Každá firma má konkurenty. Je nutné, aby prošetřila jejich silné a slabé stránky. Při analýze konkurence je důležité zjistit, kdo prodává podobné výrobky nebo kdo to má v plánu. Většina firem zná své konkurenty. Firma by měla vytvořit seznam konkurentů, avšak blíže by

měla zkoumat pouze ty, které stojí ve skutečně konkurenčním vztahu. (Veber, Srpová a kolektiv, 2012)

Střetem různých zájmů ekonomických subjektů jsou myšleny subjekty působící na straně poptávky a na straně nabídky. Existují tyto typy konkurence:

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Střetávání nabídky a poptávky na trhu (konkurence napříč trhem). Výrobci, působí na straně nabídky, chtějí prodat to, co vyrobili při co nejvyšším zisku. Na druhé straně spotřebitelé, kteří zastupují poptávku, chtějí co nejlépe uspokojit své potřeby nákupem zboží. Z uvedeného vyplývá, že zájmy jsou protichůdné. To znamená, že výrobci chtějí prodávat drahé výrobky, spotřebitelé chtějí výrobky kupovat levně. Tržní mechanismus vede ke kompromisu mezi těmito opačnými zájmy. Rovnovážná cena není optimální ani pro výrobce (považují ji za nízkou) ani pro spotřebitele (považují ji za vysokou). Jestliže chtějí obě strany uspokojit své potřeby, musí se rovnovážnému stavu přiblížit. (Macáková, 2003)

Konkurence na straně poptávky

Řeší střet zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Jakmile poptávka převyšuje nabídku, je nedostatek zboží na trhu. Konkurence mezi spotřebiteli nastává právě v tomto okamžiku. Každý nakupující se snaží toto nedostatkové zboží získat, to vede výrobce ke zvyšování ceny. V situaci, kdy je to opačně, tedy nabídka převyšuje poptávku, se spotřebitel nachází v téměř bezkonkurenčním prostředí. Konkurence na straně poptávky klesá. Roste význam konkurence nabídky. (Macáková, 2003)

Konkurence na straně nabídky

Výrobce má snahu prodat co největší množství výrobků s co nejvyšším ziskem. Dalším cílem firmy je oslabování pozic konkurentů. Když nabídka převyšuje poptávku, stává se konkurenční boj bojem o přežití výrobců. Jakmile je nabídka menší, než poptávka záleží zde na tom, kdo z výrobců dokáže nejlépe využít růstu cen a nejvíce vydělá. Konkurenci na straně nabídky je možné dělit z různých hledisek. Jestliže je boj veden pomocí snižování cen, rozlišujeme konkurenci cenovou a necenovou, která byla rozebrána výše. Z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, dělíme konkurenci na dokonalou a nedokonalou. (Macáková, 2003)

Každý (ať už firma nebo spotřebitel), kdo vstupuje na trh, zde přichází s nějakým cílem. Firmu v rámci konkurence zajímá, zda jde o konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci na straně poptávky, ale nejvíc ji bude zajímat konkurence na straně nabídky, která zahrnuje konkurenci cenovou a necenovou. Z hlediska podmínek jaké mají firmy na trhu, bude tyto zajímat, zda se nachází v dokonalé nebo nedokonalé konkurenci.

Dokonalá konkurence zahrnuje velký počet malých firem v odvětví, produkt je stejnorodý, firma nemá vliv na cenu a vstup do odvětví je volný. Dokonalá konkurence je tedy v rámci reálu téměř nemožná. Hlavním rysem dokonalé konkurence je fakt, že žádný ze subjektů není schopen ovlivnit cenu. Kupující i prodávající má na trhu velmi malý podíl. Firmy v dokonalé konkurenci jsou proto příjemci ceny (price takers). Cena je vytvořená trhem. (Jurečka a kolektiv, 2010)

Nedokonalá konkurence

Dle Jurečky (2010) se na trhu nedokonalé konkurence vyskytují různé formy konkurence. V rámci nedokonalé konkurence rozlišujeme oligopol, monopolistickou konkurenci a monopol.

V **oligopolu** působí malý počet firem s výrazným tržním podílem, produkt je různě diferenciovaný, cenu firma ovlivní částečně a existují částečné bariéry vstupu do odvětví. Trh mobilních operátorů by mohl být označen za oligopol.

Monopolistická konkurence obsahuje velký počet malých firem, produkt je různorodý, vliv firmy na cenu částečný a vstup do odvětví je volný.

Tržní strukturu, kde působí jedna firma, má specifický produkt bez blízkých substitutů, významně ovlivňuje cenu a vstup do odvětví je uzavřený, označujeme jako **monopol**.

Dokonalou konkurenci a monopol lze označit spíše za teoretické modely. Reálné ekonomické situace nastávají v případě oligopolu a monopolistické konkurence. (Jurečka a kolektiv, 2010)

2.1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Firmy se snaží o zvyšování svojí konkurenceschopnosti. Tento pojem je v poslední době spojen především s globalizací. Na trzích existuje mnoho podnikatelských subjektů, tyto trhy jsou čím dál větší, používání moderních technologií je v dnešní době dá se říci nutností.

OECD definuje konkurenceschopnost jako „*schopnost korporací, odvětví, regionů, národů a nadnárodních celků generovat vysokou úroveň příjmů z výrobních faktorů i relativně vysokou úroveň jejich využití na udržitelné úrovni za současného vystavení mezinárodní konkurenci.*“ (Klvačová a Malý, 2008, s. 7)

Existuje však mnoho definic a přístupů k interpretaci konkurenceschopnosti. Kožená (2007, s. 13) uvádí, že konkurenceschopnost podniku je:

„Schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snižováním nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů.“

„Souhrnem strategických i taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je to taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech.“

„Konkurenceschopnost znamená v současné době nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků.“

Schopnost firem konkurovat ovlivňují aktuální trendy. Momentálně populace spíše stárne, začínají se prohlubovat rozdíly mezi spotřebiteli (střední třída x bohatí), na trhu vedou nadnárodní společnosti, které válčují podnikatele menší, řeší se společenská odpovědnost firem, atd.

S konkurenceschopností jde ruku v ruce konkurenční výhoda. Konkurenceschopnost je vlastně schopnost získat onu konkurenční výhodu. Dvořáček a Slunčík (2012) se domnívají, že povaha konkurenční výhody má vliv na konkurenceschopnost domácích podniků na světovém trhu a jejich příspěvek ke zvyšování hospodářské úrovně.

Stejně jako u konkurenceschopnosti existuje v literatuře řada definic konkurenční výhody. Zuzák (2011, s. 78) uvádí, že „*jedno pojetí chápe konkurenční výhodu jako*

dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší nebo konečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu, to znamená lepší naplnění jejich očekávání nebo splnění potřeb.“

Rozvíjející se tržní prostředí nutí firmy, aby reagovaly na změny, aby poskytovaly mimořádnou hodnotu pro zákazníka, a nalézaly nové způsoby, jak tuto hodnotu vytvářet, jak o ní informovat a jak ji svým cílovým trhům poskytnout. Tato hodnota pak tvoří konkurenční výhodu – tedy zásadní motiv spotřebitelů (zákazníků) v rozhodování o koupi výrobků nebo služeb. Firma musí být schopna tuto konkurenční výhodu získat a udržovat. Je to však velmi obtížné. Dnes často konkurenční výhoda spočívá ve schopnosti rychle se učit a reagovat s tím, jak se mění tržní prostředí. Firma se nemůže spoléhat jen na výhodu momentální, ale musí myslet dopředu a zabývat se i „výhodou budoucí“, tedy příští. Takto pojatá konkurenční výhoda by pak měla tvořit základ, na kterém firma postaví svoji strategii.

Konkurenční výhodu na současném trhu musíme chápat jako celý komplex přínosů pro zákazníka, ne jako dříve, kdy byl přístup ve smyslu jednotlivých přínosů. (Kožená, 2007)

Konkurenční výhoda je tedy nějaká hodnota, kterou se firma odlišuje od ostatních hráčů na trhu, přináší jí dlouhodobý zisk a výhodné postavení na trhu. V současné době musí být firma výrazně orientovaná na zákazníka.

2.2 Strategie firmy

Z poznání konkurence a konkurenceschopnosti by měla vycházet strategie firmy. Problematice konkurenčních strategií se věnoval M. E. Porter, z jehož poznatků bude autorka vycházet.

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Tyto cíle mohou být dosaženy různými postupy, strategiemi. Není přesně určeno, pro jak dlouhé časové období má být strategie firmy definována. (Keřkovský a Vykpěl, 2006)

2.2.1 Definice strategie

Stejně jako konkurenceschopnost a mnoho dalšího, lze pojem strategie definovat různými způsoby.

Slovo strategie je řeckého původu, má základ ve slově stratégos = vojenský velitel a původně se používalo ve vojenství, kde tento výraz znamenal činnost mimo dohled nepřítele. (Jakubíková, 2008 a Zuzák, 2011)

Tradiční pojetí vidí strategii jako dokument, který zachycuje zejména dlouhodobé cíle firmy, zdroje pro splnění cílů a průběh operací ve firmě.

Moderní pojetí chápe strategii jako připravenost na budoucnost. V podstatě vychází z tradičního pojetí rozšířeného o reakce na různé změny v okolí. (Srpová a kolektiv, 2011)

Strategie ve firmě není pouze jedna. Je potřeba ji sestavit z různých úhlů pohledu, a proto rozlišujeme firemní strategii, podnikatelskou/obchodní strategii a různé strategie funkční. Podstatou každé strategie je již zmiňovaná konkurenční výhoda.

Firemní strategie (corporate strategy) – stojí na vrcholu, určuje hlavní směr, orientaci kterou se firma bude ubírat, vymezuje celkový záběr firmy, ať už se jedná o odvětví a trhy, ve kterých firma působí.

Podnikatelská/obchodní strategie (business strategy) – pracuje již uvnitř každé jednotky (ve smyslu toho, že firma působí v různých zemích, má různé výrobky, divize). Obchodní strategie dává určité firmě na určitém trhu onen specifický charakter.

Funkční strategie – na nejnižší úrovni, mají za úkol rozvíjet jednotlivé funkce ve firmě, například výrobní strategie, marketingová strategie, strategie rozvoje, atd.). (Smejkal a Rais, 2013 a Jakubíková, 2008)

Strategie je vodítkem pro společnost, jak uskutečnit misi a vizi firmy.

2.2.2 Strategické cíle firmy

Cíl je nějaký stanovený bod, kterého chce firma dosáhnout prostřednictvím své činnosti. Cíle existují v několika podobách: takové cíle, které vyjadřují všeobecný cíl firmy, ty které určují dlouhodobé, strategické cíle a krátkodobé operativní cíle. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Strategické cíle tvoří základ strategií, jsou stěžejní součástí jejich obsahu. Každý podnik má jiné cíle, například udržení určité výše zisku, poskytování služeb a výrobků vysoké kvality, stát se leadrem na trhu (třeba z pohledu výše prodeje), a další.

Keřkovský a Vykypěl (2006) doporučují, aby cíle firmy byly vymezeny dle pravidla SMART, kde každé první písmeno vyjadřuje žádoucí vlastnost cíle.

S – „stimulating“ znamená, že cíle musí stimulovat a motivovat k dosažení co nejlepších výsledků,

M – „measurable“, tj. dosažení cíle by mělo být měřitelné,

A – „acceptable“, cíle by měly být akceptovatelné ze strany těch, kteří je budou plnit,

R – „realistic“, měly by být reálné, dosažitelné,

T – „timed“, definovány v čase.

Faktory, které ovlivňují rozhodování o cílech je více. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí ty nejdůležitější (Obrázek 2.1).

1. Vliv prostředí, v němž firma působí. Volba cíle je velmi ovlivňována okolím, kupříkladu poptávkou a nabídkou na trhu, aktivity konkurentů, zákony a řídicí zásahy vlády, chování dodavatelů a další. Důležitým faktorem, který ovlivňuje volbu strategických cílů firmy jsou výsledky konkurence. Firmy by se měly poměřovat při této volbě s výsledky svých zahraničních konkurentů v produktivitě.

2. Očekávání důležitých „stakeholders“. Někdy jsou strategické cíle ovlivňovány osobami a institucemi, které mají co do činění s firmou. U nás jsou to třeba cíle, které jsou spojeny se vstupem naší země do EU. Výrobci tuto skutečnost musí respektovat.

3. Objem dostupných výrobních faktorů. Výrobní faktory hrají podstatnou roli při formování cílů.

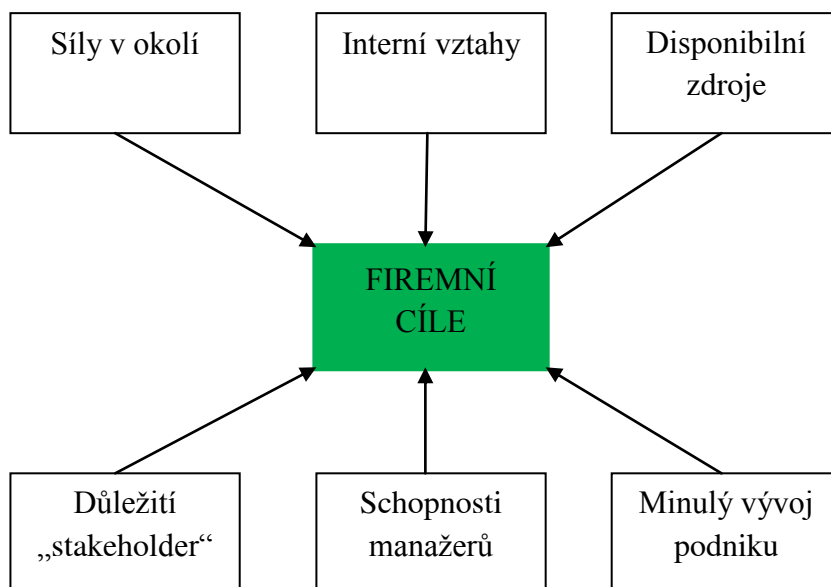
4. Interní vztahy.

5. Vlastnosti/schopnosti stratégů. Řídící pracovníky lze rozdělit do skupin dle jejich postojů a vlastností:

bojovný	x	pasivní
proinovační	x	protiinovační
milující riziko	x	hrající na jistotu
autokratický	x	demokratický, participativní
sledující osobní cíle	x	sledující cíle vlastníků

Každá z těchto skupin prosazuje jiné cíle.

6. Minulý vývoj firmy. Jedná se o poznatky a získané zkušenosti z realizace minulých cílů. Lidé mají přirozenou tendenci k zachování určité spojitosti.



Obrázek 2.1 Významné faktory ovlivňující volbu cílů firmy (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 13)

Cíle bychom měli definovat ve 3 krocích:

1. Formulovat obecné cíle,
2. formulovat specifické cíle,
3. stanovit priority významnosti cílů.

Pro firmu je velmi důležité vymezit cíle, kterých chce dosáhnout. To umožňuje koordinovat celý podnik. Jestliže zaměstnanci i management cíle stanovené mají, které chápou a respektují, pak jejich chování většinou vede k jejich splnění těchto. Bez jasně stanovených cílů nemá podnik podklad pro vyhodnocení svého úspěšného či neúspěšného počínání. Proto je pro firmu jejich konkrétní, jednoznačná a stručná formulace tak zásadní.

2.2.3 Obecné konkurenční strategie

Konkurenční strategie vychází z hlavních tří obecných strategií, které mohou být použity buď jednotlivě, nebo v kombinaci. Tyto strategie mají za úkol vytvořit obстойné postavení firmy z dlouhodobého hlediska a předstihnout konkurenty v odvětví.

Tři obecné strategie

Dle Portera (1994) existují při překonávání pěti konkurenčních sil („*konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé*“) (Kotler, 2007) tři potencionálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení ostatních firem v odvětví.

1. Prvenství v celkových nákladech,
2. diferenciaci,
3. soustředění pozornosti.

Efektivní využití jakékoliv z těchto strategií vyžaduje plné nasazení organizace.

1. Prvenství v celkových nákladech

Dle Portera (1994) tato strategie spočívá ve snaze dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí opatření, která jsou zavedena kvůli dosažení tohoto cíle. Firma musí sledovat možnosti ve snižování nákladů, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, v rámci možností minimalizovat ostatní náklady a další opatření, které uzná za vhodné.

1. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v odvětví, ve kterém působí, bez ohledu na výskyt vlivných konkurenčních sil.

2. Nízké náklady firmě poskytují ochranu před konkurenty, firmě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.

3. Nízké náklady ochraňují firmu před významnými odběrateli, ti totiž mohou stlačit cenu pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta.

4. Nízké náklady přináší ochranu i proti vlivným dodavatelům (nízké náklady jsou více pružné ve vypořádání se s růstem vstupních nákladů).

5. Nízké náklady ukazují firmu v příznivém světle, pokud jde o substituty, ve srovnání s konkurencí.

Z uvedeného vyplývá, že nízké náklady chrání firmu před působením pěti konkurenčních sil.

2. Diferenciace

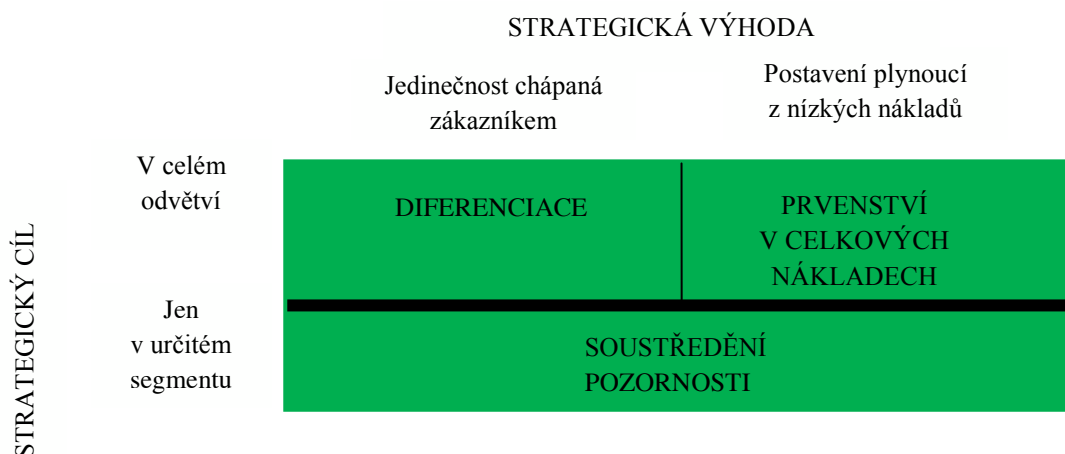
Diferenciace znamená odlišení. Odlišení produktu nebo služeb nabízených firmou, v tom spočívá základ druhé obecné strategie. Odlišení může mít spoustu forem: vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť, design nebo image značky, technologie a další. Pro firmu je nejlepší, když se odlišuje hned v několika případech najednou. Firma při strategii diferenciace neignoruje náklady, ale náklady se nestávají jejím hlavním strategickým cílem, jak je tomu u strategie předcházející. Taktéž chrání firmu před pěti konkurenčními silami, sice jiným způsobem než jsou nízké náklady. Na druhou stranu diferenciace může někdy omezovat v získání velkého podílu na trhu, tím, že může působit dojmem exkluzivity, který si odporuje s velkým tržním podílem. (Porter, 1994)

3. Soustředění pozornosti

Třetí strategií je strategie, která se soustředí na konkrétní skupinu odběratelů, geografický trh nebo segment výrobní řady, může mít různé formy. Princip této strategie tvoří předpoklad, že firma je schopna sloužit zvolenému segmentu účinněji než její konkurenti, kteří nejsou takto vymezeni a mají širší záběr působení. Firma buď dosáhne diferenciace (díky segmentaci, nedosáhne diferenciace celého trhu), nebo bude mít nižší náklady, případně docílí obojího.

Strategie prvenství v celkových nákladech a strategie diferenciace se soustředí na celé odvětví. V poslední uvedené strategii – soustředění pozornosti tvoří základ vyhovět co nejlépe zvolenému objektu či segmentu. (Porter 1994 a Kotler 2007)

Rozdíly mezi těmito strategiemi zachycuje následující Obrázek č. 2.2.



Obrázek 2.2 Tři obecné strategie (Porter, 1994, s. 39)

Z uvedeného vyplývá, že pro mobilní operátory, které řeší tato práce, bude nejvhodnější strategie diferenciacce. Produkt jako takový, který mobilní operátoři nabízejí, se však bude odlišovat velmi těžko, podstata bude vždy stejná. Jedinou cestou je tedy diferenciacce prezentace firmy.

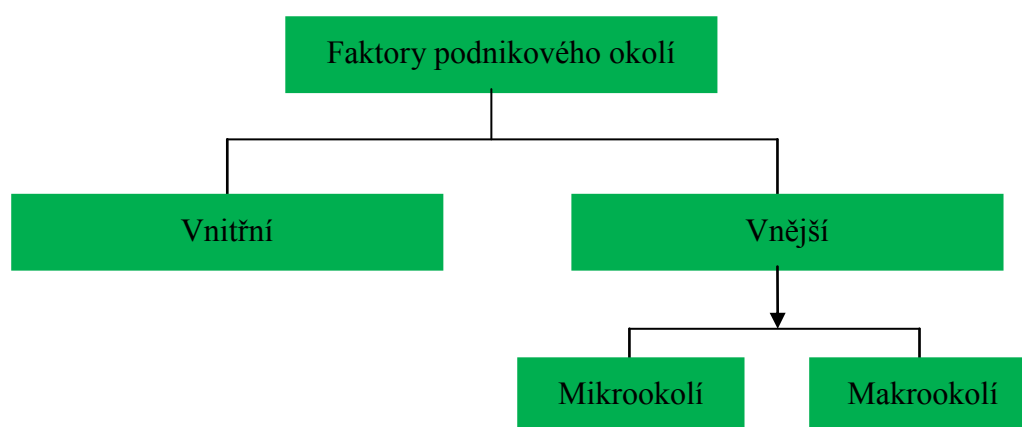
Strategie soustředění pozornosti by v tomto případě nejspíš nefungovala. Každý operátor má produkty pro různé segmenty (studenti, podnikatelé, rodiny, běžné tarify, atd.). Zaměřit se například jen na jeden segment by bylo velmi nevýhodné, protože konkurence by nejednala stejně. Spravovat všechny segmenty a jen jeden protěžovat, by mohlo naštvat ostatní zákazníci.

2.3 Faktory podnikového okolí firmy a metody měření

Tato část práce se bude zabývat okolím firmy a metodami, které budou aplikovány v praktické části. Jedná se o VRIO ANALÝZU, PEST ANALÝZU a SWOT ANALÝZU.

Prostředí, ve kterém firma působí, ji ovlivňuje ve všech směrech a je klíčové při jednání, zda je firma a její služba nebo výrobek adekvátní ke vstupu na konkrétní trh.

Podnikové okolí se tedy může dle marketingového pojetí rozčlenit na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí prezentuje síly, které působí uvnitř podniku, vnější okolí členíme dále na mikrookolí a makrookolí. Tyto vztahy znázorňuje Obrázek č. 2.3.



Obrázek 2.3 Faktory podnikového okolí (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3)

2.3.1 VRIO analýza

Interní prostředí zahrnuje především zdroje firmy, zaměstnance a management, mezilidské vztahy, organizační strukturu, kulturu firmy, etiku. V podstatě se jedná o faktory, které může firma přímo ovlivnit a řídit. Dle Palatkové (2013) je vhodné k analýze vnitřního prostředí použít metodu VRIO, která hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Tato metoda řeší čtyři skupiny zdrojů, a to fyzické, finanční, lidské a zdroje nehmotné.

- Fyzické zdroje – výrobní/prodejní plochy, technologické vybavení,
- finanční zdroje – likvidita, rentabilita provozu, disponibilní kapitál,
- lidské zdroje – počet a struktura zaměstnanců, inovační prostředí, sociální klima,
- nehmotné zdroje – image, znalost trhu, know-how. (Palatková, 2013 a Peng, 2011)

V každé této skupině jsou zdroje posuzovány dle těchto kritérií:

- „*Hodnotnost (Value)*,
- *vzácnost, výjimečnost (Rareness)*,
- *napodobitelnost zdroje (Imitability)*,
- *Schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (Organization)*.“
(Jakubíková, 2008, s. 88)

2.3.2 PEST analýza

PEST analýza zkoumá makrookolí. Další názvy této metody, jako SLEPT, PESTEL, PESTLE, STEEPLE, STEP mají jádro (PEST) stejné, rozšířené o další skupiny.

Cílem této analýzy je rozpoznat faktory, které jsou podstatné pro určitý podnik, vystihnout významné faktory, odhadnout například k jakým budoucím změnám může v těchto oblastech dojít. (Jakubíková, 2008)

Za stěžejní součásti makrookolí lze považovat 4 skupiny, kterými se zabývá právě PEST analýza.

- Politicko – legislativní faktory,
- ekonomické faktory,
- socio – demografické (kulturní) faktory,
- technicko-technologické faktory. (Dvořáček a Slunčík, 2012, Jakubíková 2008)

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje více faktorů, které mají různý vliv na firmu.

Politicko – legislativní faktory

Politicko – legislativní faktory určují pravidla pro fungování firem. Tato pravidla jsou většinou řešena formou zákonů.

Do těchto faktorů se řadí např.:

- Typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí,
- zákony, které upraví hospodářskou soutěž,
- ochrana životního prostředí,
- ochrana spotřebitele,
- daňová politika,
- politická stabilita a další. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Ekonomické faktory

Základní vliv má míra ekonomického růstu (přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale i hrozeb, před který je podnik postaven), úroková míra (určuje cenu kapitálu, ovlivňuje investiční možnosti podniku a jeho rozvoj, nízká míra představuje pro podnik příležitosti pro jeho podnikové záměry), míra inflace (považován za základního ukazatele, který charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje, vysoká míra inflace potlačuje investování), devizový kurz (ovlivňuje konkurenceschopnost podniků v zahraničí), daňová politika a směnný kurz. Těmito faktory se detailněji zabývá finanční analýza. (Sedláčková, 2006)

Ekonomické faktory můžeme rozdělit na 2 části – faktory, které se mění v průběhu času a faktory, které jsou relativně stabilní.

Faktory měnící se v průběhu času, které by měly být zachyceny v časovém vývoji, aby mohl být analyzován trend, následky a opatření:

- Fáze ekonomického (hospodářského) cyklu,
- hospodářská politika vlády,
- vývoj cen a poptávky,
- kupní síla,
- úroková míra,

- inflace,
- nezaměstnanost,
- průměrná mzda,
- vývoj cen energií.

Faktory relativně stabilní, které musí být popsány:

- Charakter ekonomiky (tržní ekonomika, centrálně řízená),
- úroveň ekonomiky,
- disponibilní zdroje ekonomiky a další. (Dvořáček a Slunčík, 2012 a Sedláčková 2006)

Sociálně-demografické (kulturní) faktory

Sociální a demografické faktory ovlivňuje zejména obyvatelstvo a jeho struktura. Pokud firma rozpozná a zabývá se trendy v této oblasti, může předstihnout konkurenty.

Zde může být zahrnuto především:

- Historické pozadí,
- věk (stárnutí obyvatelstva), náboženství, pohlaví,
- úroveň vzdělávání,
- přerозdělování důchodů (příjmů) ve společnosti,
- šetření, kvalita života obyvatel, životní styl,
- množství pracovní síly,
- mobilita obyvatel. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Technicko-technologické faktory

Jedná se především o využívání vědy, výzkumu a techniky v podniku. Například informační a komunikační technologie, metody řízení, výrobní postupy. Technologie jsou mnohdy hlavním důvodem kvalitní konkurenceschopnosti podniku. Můžeme je rozdělit na:

- *„Základní – technologie může používat jakýkoliv podnik*
- *klíčové – nejsou v dosahu všech podniků a umožňují produkovat buď s nižšími náklady, nebo nabízet produkty odlišné*
- *rodící se – jsou v první fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií.“ (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14)*

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky subjektu a porovnává je s příležitostmi a hrozbami. Cílem SWOT analýzy je poznat tyto 4 oblasti a rozvíjet silné stránky, potlačovat slabé a být připraven na možné příležitosti či hrozby. (Sedláčková, 2006 a Veber, 2012)

Název je odvozen z prvních písmen čtyř anglických slov. Silné a slabé stránky řeší mikrookolí (interní faktory), do makrookolí spadají příležitosti a hrozby (externí faktory).

S (Strengths) – silné stránky – hledáme hlavně ve přednostech firmy. Může to být majetek, který firma vlastní (speciální technologie, stroje, atd.) nebo schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníků (hlavně manažerů a specializovaných pracovníků). Zaměřuje se na oblasti, ve kterých je firma dobrá.

W (Weaknesses) – slabé stránky – protiklad silných stránek. Zde firma řeší svoje nedostatky, je v nějaké oblasti výrazně slabá, což brání efektivnímu výkonu firmy.

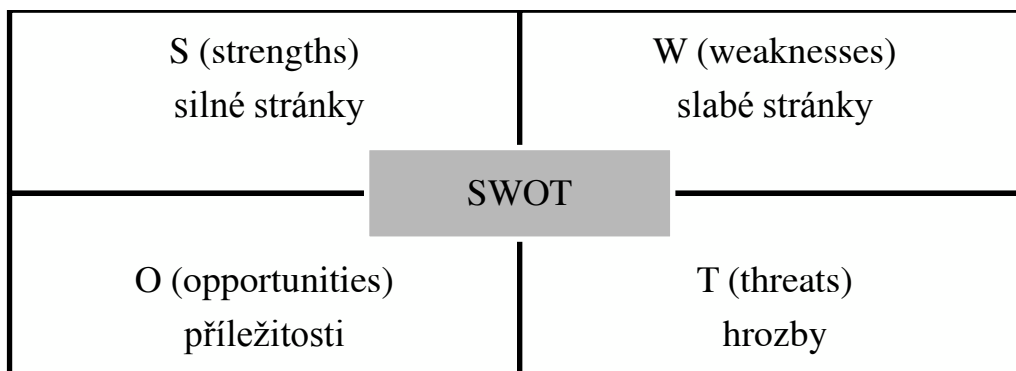
O (Opportunities) – příležitosti, T (Threats) – hrozby. Příležitosti a hrozby lze zjistit z analýzy mikrookolí a makrookolí. Příležitosti (O) jsou vlastně možnosti, které když firma využije, může růst, lépe plnit cíle. Využitím příležitostí firma získává konkurenční výhodu, stává se silnější. Aby tento faktor mohla firma využít, musí jej nejprve identifikovat pomocí analýzy. Hrozby (T) jakákoliv nepříznivá změna ovlivní vývoj firmy, hrozí úpadek, neúspěch. Firma se musí snažit hrozbu co nejrychleji odstranit nebo alespoň minimalizovat. (Blažková, 2007)

Silné a slabé stránky jsou tedy faktory, které se týkají pouze firmy, a ta je může ovlivnit. Příležitosti a hrozby řeší okolí, které firma nemůže ovlivnit přímo.

Aby mohla firma příležitosti využít, a hrozby odstranit musí je nejprve identifikovat pomocí analýzy. Stejně tak silné i slabé stránky.

Ke zjištění mikrookolí použije autorka VRIO analýzu. Makrookolí identifikuje pomocí PEST analýzy.

Pro zachycení těchto stránek se používá SWOT matice - Obrázek 2.4.



Obrázek 2.4 Matice SWOT (Blažková, 2007)

Jakmile firma zjistí své „S“, „W“, „O“, „T“ může tyto faktory vyhodnotit pomocí **plus-minus matice analýzy SWOT**, která je schopna porovnat vzájemné vazby „S“, „W“ spolu s „O“ a „T“. Vytváří se seznam těchto 4 oblastí. Z tohoto seznamu se zvolí ty nejvýznamnější. Za každou oblast, se doporučuje vybrat maximálně 5 prvků. Všechny oblasti a prvky se uspořádají do tabulky (Tabulka 2.1). Hledají se vzájemné vazby mezi těmito oblastmi a do buněk se zapisují symboly:

- „++“ silná oboustranně pozitivní vazba,
- silná oboustranně negativní vazba,
- + slabší pozitivní vazba,
- slabší negativní vazba,
- 0 žádný vzájemný vztah.“ (Vašítková, 2014)

		Silné stránky „S“				Slabé stránky „W“				Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	Sn	W1	W2	W3	Wn		
Příležitosti „O“	O1										
	O2										
	O3										
	On										
Hrozby „T“	T1										
	T2										
	T3										
	Tn										
Suma										x	

Tabulka 2.1 Plus-minus matice SWOT analýzy, vlastní zpracování (Vašítková, 2014)

2.4 Benchmarking

„Brát si jiného za vzor, to ještě neznamena kašlat a plivat jako on.“

Molière

2.4.1 Podstata benchmarkingu

Benchmarking je definován jako soustavný proces zlepšování, ve kterém daná společnost měří svůj výkon z hlediska produktivity, kvality a praxe proti špičce v oboru. (Karlöf, Östblom, 1995)

Benchmarking jakožto mezipodnikové srovnání je systematické a soustavné srovnávání výrobků, funkcí nebo procesů vlastního podniku s podniky špičkovými. (Hradecký, Lanča a Šiška 2008)

APQC (Americké centrum pro produktivitu a jakost) prezentuje benchmarking jako proces identifikace, převzetí, poznání a přizpůsobení se ukázkové praxi a procesům kterékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat výkonnost. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

Je tedy zřejmé, že benchmarking má smysl tehdy, pokud je nějaká organizace vzorem, v něčem předčí vlastní organizaci a firma je připravena podrobit zkoumání značné úsilí a čas.

2.4.2 Typy benchmarkingu

Komparace firem může probíhat vícero způsoby. Některé subjekty zajímá rozdílnost podobného produktu, jiné parametry výkonnosti konkurenta. Srovnání lze provést i u firem, které zdánlivě nejsou v přímé konkurenci, mají rozdílné pole působnosti. Proto se mezipodnikové srovnání dělí na různé typy.

Výkonový benchmarking měří a porovnává různé výkonové parametry, například výkony zaměstnanců, stroje, výkon organizace. Porovnává se tedy určitý hmotný objekt. Jde tedy o srovnání výkonů (produktů) přímých konkurentů. Tento typ benchmarkingu se často využívá u výrobců stejných produktů.

Funkcionální benchmarking porovnává několik nebo jen jednu funkci organizací. Je oblíben u firem, které poskytují služby a v neziskovém sektoru. Například hotely, poradenské společnosti. Porovnávány mohou být organizace z různých oblastí.

Procesní benchmarking porovnává a měří konkrétní procesy firem, které mohou působit v různých oblastech, ale mají podobné procesy, například rezervace jízenek, recepce v hotelu, formy komunikace uvnitř firmy, atd.

Dále je benchmarking rozlišován dle toho, kde je vykonáván:

Interní benchmarking řeší srovnávání v rámci jedné organizace mezi jejími jednotkami (divize, fakulty, závody, atd).

Externí porovnává firmu vlastní vůči firmě cizí.

Funkční benchmarking srovnává služby a výrobky vlastní firmy s nejlepšími bez ohledu na oblast podnikání. (Hradecký, Lanča a Šiška 2008 a Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

2.4.3 Postup realizace benchmarkingu

Při aplikaci benchmarkingu může být použito mnoho modelů, které se liší počtem fází, obsahem a přístupem. Základní postup (model) vyvinula firma Xerox. Ačkoliv postup může z Obrázku 2.5 vypadat jednoduše, není tomu tak. Je to proces velmi zdlouhavý, náročný a obsáhlý.

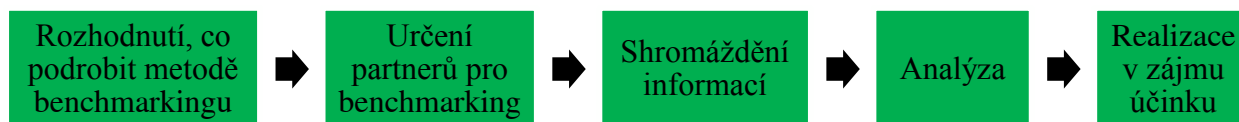
První krok spočívá v rozhodnutí, co firma podrobí benchmarkingu. Musí se rozhodnout, kterou oblast chce zkoumat, zda pro ni budou informace použitelné a potřebné. Mezipodnikové srovnání může zkoumat jakýkoliv aspekt ve firmě, ať už jde o zaměstnance, kapitál, poskytované služby nebo zboží, postupy, atd.

Aby mohl být benchmarking realizován, je nezbytné najít konkurenty, se kterými se firma bude srovnávat. Mělo by se jednat o organizace, které jsou např. z našeho pohledu v něčem lepší.

Shromažďování informací odpovídá třetí krok, kdy organizace získává důležité kvantitativní a finanční údaje od konkurentů, pečlivě a systematicky.

Čtvrtý krok analyzuje shromážděné informace, určuje podobnosti a rozdílnosti. Je důležité určit nesrovnatelné faktory a faktory, které nelze ovlivnit, protože všechny okolnosti budou hrát roli při výsledku analýzy.

Realizace v zájmu účinku je pátý krok. Jak již název napovídá, firma aplikuje zjištěné výsledky v rámci svojí firmy. Výsledky benchmarkingu by měly být reálné a realizovatelné, přizpůsobené a specifikované tak, aby vyhovovaly organizační struktuře. (Karlöf, Östblom, 1995)



Obrázek 2.5 Pět kroků benchmarkingu (Kärlof, Östblom, 1995, s. 56)

2.5 Shrnutí teoreticko-metodologické části

V teoreticko-metodologické části jsou vymezeny základní pojmy, konkrétně konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. S problematikou komparace souvisí i strategie, kde byla popsána definice strategie, objasněny strategické cíle firmy a tři obecné konkurenční strategie, které zkoumal M. E. Porter.

Stěžejní metody, VRIO analýza, PEST analýza a SWOT analýza, které autorka vybrala pro zhodnocení konkurenční pozice firmy Vodafone Czech Republic a.s., na sebe navazují a vypoví o aktuální situaci podniku na trhu. VRIO analýza zkoumá podnik zevnitř, PEST analýza rozebírá síly, které působí zvenčí. SWOT analýza tyto analýzy slučuje dohromady a vytáhne tak podstatné silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby. Teoreticko-metodologickou část uzavírá metoda mezipodnikového srovnání, neboli benchmarking.

3 Charakteristika firmy

Tato část se bude zabývat současným stavem vybraného podniku Vodafone Czech Republic a. s. Bude popsán vznik společnosti na českém trhu, základní údaje o firmě, poskytované služby společnosti a její získané certifikace a ocenění.

3.1 Vodafone Czech Republic a.s.

3.1.1 Logo a název



Z obrázku 3.1 je spíše až na druhý pohled patrné, co chce Vodafone sdělit svým zákazníkům. Středník v kolečku má symbolizovat diskuzi. Vodafone tedy vybízí ke komunikaci. Název vznikl zkratkou tří slov – Voice (hlas), Data (datové služby) a Fone (nářečně telefon).

Obrázek 3.1 Logo společnosti
Vodafone (Vodafone UK, 2016)

3.1.2 Vodafone Czech Republic a.s. v ČR

Firma Vodafone Czech Republic a.s. je členem britské Vodafone Group Plc, která patří mezi přední mobilní operátory na světě poskytující telekomunikační služby.

Vodafone Group Plc působí ve 26 zemích světa a více než v 55 zemích provozuje partnerské sítě. Služby společnosti využívá okolo 444.000.000 obyvatel na celém světě.

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. vznikla v ČR dne 13.8.1999 pod obchodní firmou Český Mobil a.s. O 5 let později přechází pod obchodní firmu Oskar Mobil a.s., následující rok opět proběhla změna obchodní firmy na podobu současnou, tedy Vodafone Czech Republic a.s. (zápis do obchodního rejstříku s účinností od 1. února 2006). Je tedy nejmladším MO na tuzemském trhu.

Obchodní firma	Vodafone Czech Republic a.s.
Sídlo	náměstí Junkových 2808/2, 155 00 Praha 5, Stodůlky
IČ	257 88 001
Právní forma	akciová společnost
Datum vzniku	13.8.1999
Základní kapitál	1.470 mil. Kč
Počet zaměstnanců	1525 (z toho 115 ve vedoucích pozicích)

Počet zákazníků	přes 3,3 mil.
Počet poboček	133
Předmět podnikání	Hlavní činností firmy je podnikání v oblasti elektronických komunikací, s využitím veřejné mobilní sítě elektronických komunikací a veřejné mobilní telefonní sítě
Organizační struktura	představenstvo, generální ředitel, viceprezidenti jednotlivých oddělení (Výroční zpráva, 2015)

3.1.3 Poskytované služby společnosti

VF mobilní operátor aktuálně (2016) nabízí tarify pro jednotlivce, tarif pro rodinu, tarif pro mladé a tarify pro firmy. Možnosti předplacené karty a mobilní internet nabízí ve více dostupných variantách.

Tarify pro jednotlivce mají ve větší cenové relaci, aby byla služba dostupná téměř pro každého, nejsou zde žádná věková ani jiná omezení. Konkrétně nejlevnější Smart 100 za 349 Kč, Smart 250 za 549 Kč, Red LTE za 749 Kč, Red LTE super za 999 Kč a nejdražší Red LTE premium za 1499 Kč. Jednotlivá nabídka se liší v možnostech volání, smskování a mobilního internetu. Smart tarify mají omezené minuty volání, kdy se po vyčerpání účtuje každá další minuta navíc, neomezené SMS (Smart 100 pouze v rámci Vodafone) a data. Tarify RED mají neomezené volání i SMS do všech sítí. Liší se ve velikosti poskytnutých mobilních dat.

Tarif pro rodinu Red+ v hodnotě 1499 Kč měsíčně, kdy můžete využít maximálně 4 členy, ale i méně. Všichni mají neomezené volání i SMS do všech sítí a 2 GB sdílených dat. Výhodou je i fakt, že všechny výdaje jsou zobrazeny v jednom vyúčtování.

Tarif 26 za 494 Kč, pro mladé, je určen pro žáky a studenty ve věku 6 až 26 let. Nabízí neomezené SMS do všech sítí, 600 volných minut do všech sítí a 1,2 GB dat.

Tarify pro firmy jsou obdobou tarifů pro jednotlivce. Business Smart 100 za 349 Kč, Business Smart 250 za 549 Kč, Business Red LTE za 749 Kč, Business Red LTE super za 999 Kč a Business Red LTE premium za 1499 Kč. Tato nabídka je spíše pro menší podnikatele. Pro velké firmy a korporace má VF nabídku na míru.

Předplacené karty jsou pro zákazníky, kteří se nechtějí uvazovat smlouvou tak, jako je tomu u tarifů. Vybrat si můžou z Karty na volání, Karty na volání, SMS a data a Karty 26 (pro

mladé). Ke každé Kartě si může zákazník individuálně zakoupit balíček volání, data + neomezené SMS a nebo balíček Komplet (volání, data a SMS), kdy každý balíček poskytuje jiné možnosti. Předplacené karty jsou hodně využívány cizinci.

Vzhledem k jeho investicím do pokrytí ČR signálem 4G LTE nabízí VF především mobilní internet. Mobilní internet v podobě USB modemu, Wi-fi hotspotu nebo Wi-fi hotspotu do auta s balíčkem Mobilního připojení (500 MB, 1,5 GB, 4 GB, 10 GB). Balíček internetu pro předplacenou kartu nebo pro tarif nabízí následující velikost dat: 500 MB na měsíc, 1,5 GB na měsíc, 4 GB na měsíc, 60 MB na 7 dní nebo 25 MB na den. Dále nabízí Wi-fi modem s datovým tarifem Připojení bez kabelu+, kde se může připojit až 36 zařízení. Tabulka 3.1 přehledně zachycuje stručně rozebranou nabídku služeb.

Dále má v nabídce telefony a tablety různých značek a již zmíněné modemy do notebooků nebo Wi-fi hotspoty. Vodafone má svoji vlastní značku telefonů a tabletů (Obrázek 3.2), které se staly mezi zákazníky velmi populární z důvodu kvalitních parametrů a přívětivých cen. (Vodafone, 2016)

Tarify pro jednotlivce	Volání	SMS	Internet	Cena Kč/měsíc
Smart 100	100 min (pak 3,49 Kč/min)	Neomezeně (ve VF, ostatní oper. 1,51 Kč/SMS)	100 MB	349
Smart 250	250 min (pak 3,49 Kč/min)	Neomezeně	250 MB	549
Red LTE	Neomezeně	Neomezeně	1,5 GB	749
Red LTE super	Neomezeně	Neomezeně	4 GB	999
Red LTE premium	Neomezeně	Neomezeně	10 GB	1499
Tarif pro rodinu	Volání	SMS	Internet	Cena Kč/měsíc
Red+	Neomezeně	Neomezeně	2 GB sdíl. dat	1499 cel. pro 4 členy
Tarif pro mladé	Volání	SMS	Internet	Cena Kč/měsíc
Tarif 26	600 min (pak 5,03 Kč/min)	Neomezeně	1,2 GB	494
Tarify pro firmy	Volání	SMS	Internet	Cena Kč/měsíc
Business Smart 100	Neomezeně ve firmě, 100 min ostatní sítě (pak 3,49 Kč/min)	Neomezeně	150 MB	349
Business Smart 250	Neomezeně ve firmě, 250 min ostatní sítě (pak 3,49 Kč/min)	Neomezeně	300 MB	549
Business Red LTE	Neomezeně	Neomezeně	1,5 GB	749
Business Red LTE super	Neomezeně	Neomezeně	4 GB	999
Business Red LTE premium	Neomezeně	Neomezeně	10 GB	1499

Tabulka 3.1 Nabídka Vodafone, služby volání – tarify (Vodafone, 2016)



Vodafone Smart prime 6

5" HD displej, vysoký výkon i podpora LTE za nízkou cenu.



Vodafone Smart ultra 6

5,5" Full HD displej i podpora LTE. Tento model bourá cenové předsudky.



Vodafone Smart speed 6

I přes nízkou cenovku mu nic nechybí. Třeba rychlé LTE zvládá perfektně.



Vodafone Smart first 6

Kompaktní 4" displej, na kterém všude dosáhnete. Exkluzivně u Vodafone.



Vodafone Smart tab speed 6

Hodně muziky za málo peněz. To přesně splňuje náš nový tablet Vodafone Tab speed 6, který nesmí chybět na žádném výletě. S podporou LTE a parádním 8" displejem si užijete naplno zábavu jak na webu, tak na multimediálním přehrávači.



Vodafone Tab prime 6

Díky podpoře 4G LTE internetu se můžete bavit a pracovat, ať jste kdekoliv.



Vodafone Smart Tab 4G

Jestli vás zaujal už Vodafone Smart Tab 4, budete z Vodafone Smart Tabu 4G opravdu nadšení.

Obrázek 3.2 Mobilní telefony a tablety společnosti Vodafone (Vodafone, 2016)

3.1.4 Certifikace a ocenění

Protože Vodafone je společnost velká, inovativní, moderní a musí jít s dobou (nemůže zůstat na místě, musí reagovat na podněty zvenčí), nejsou jí cizí ani certifikace a různá ocenění.

ISO

Od roku 2010 společnost vlastní mezinárodně uznávané certifikáty ISO 9001 a ISO 14001 zaměřené na řízení kvality, životního prostředí.

ISO 9001 potvrzuje, že Vodafone chce mít spokojené zákazníky, a proto zlepšuje interní procesy, které mají vliv především na firemní zákazníky. Platný pro Enterprise Business Unit a Enterprise Technology Support.

ISO 14001 dokazuje, že se společnost snaží minimalizovat dopady na životní prostředí. Certifikát je platný pro celou společnost Vodafone Czech Republic a.s. Vedle této certifikace získal Vodafone i ekoznačku Ekologicky šetrná služba.

V roce 2013 přibývá certifikát ISO 27001 (platný pro Enterprise Business Unit, Enterprise Technology Support a Corporate Security), který potvrzuje požadavky na systém managementu bezpečnosti informací. Platný pro Enterprise Business Unit, Enterprise Technology Support a Corporate Security.

CSR

Společnost získává certifikát shody systému managementu společenské odpovědnosti s požadavky ČSN 01 0391, platný pro celý Vodafone Czech Republic a.s., kde se předmětem certifikace stává vývoj, prodej a poskytování komunikačních, informačních služeb.

Společenskou odpovědnost dává najevo i v projektech, které organizuje. Jako první (2011) spouští v ČR tzv. Zelenou síť, kdy ze 2/3 napájí telekomunikační síť z obnovitelných zdrojů od E.ONU. Recykluje staré mobilní telefony. Centrála na Stodůlkách získala Certifikát LEED, s tím, že budova spotřebuje asi o jednu třetinu méně energie než podobně velké budovy. Dále firma provozuje neziskovou organizaci „Nadace Vodafone“, která má za úkol šířit povědomí o společenské odpovědnosti, využít komunikační technologie ve prospěch společnosti a podporovat humanitární projekty. (Vodafone, 2016)

4 Hodnocení konkurenceschopnosti firmy

Pro zhodnocení konkurenční pozice firmy vybrala autorka metodu VRIO, kde jsou popsány fyzické zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a nehmotné zdroje, tedy vnitřní záležitosti ve společnosti. Vnější záležitosti budou rozebrány analýzou PEST, která popisuje stav trhu, kde firma působí. Tyto dvě analýzy souhrnně zachytí SWOT matice. Benchmarking bude aplikován na facebookové stránky společnosti.

4.1 VRIO analýza

Vnitřní stav společnosti Vodafone Czech Republic a.s. zhodnotí metoda VRIO, která hledá konkurenční výhodu z hlediska zdrojů společnosti, ukáže její silné a slabé stránky. Tato metoda řeší fyzické, finanční, lidské a nehmotné zdroje. Při hodnocení bude autorka vycházet převážně z výročních zpráv operátorů a webových stránek, bude použita slovní klasifikace dle subjektivního názoru – u hodnotnosti, vzácnosti a schopnosti využití zdroje - ano/ne, napodobitelnost zdroje – obtížně/snadno a u vyhodnocení silná stránka/slabá stránka/výhoda.

Fyzické zdroje

Vodafone v České republice vlastní dlouhodobý hmotný majetek v celkové hodnotě 3 314 000 000 Kč (z toho pozemky 1 000 000 Kč, stavby telekomunikační sítě a zhodnocení na pronajatých nemovitostech, které nejsou součástí tel. sítě 763 000 000 Kč, technologie komunikační sítě a výpočetní technika, dopravní prostředky, vybavení kanceláří a obchodů 2 319 000 000 Kč, nedokončený dlouhodobý majetek 231 000 000 Kč). Počet prodejen, které má Vodafone na území ČR dosahuje výše 133. V Tabulce 4.1 jsou hodnoceny tyto fyzické zdroje společnosti pomocí metody VRIO. (Výroční zpráva, 2015)

Fyzické zdroje	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Schopnost využití zdroje	Vyhodnocení zdroje
Pozemky	ano	ne	snadno	ano	výhoda
Stavby tel. sítě	ano	ano	obtížně	ano	silná stránka
Tech. kom. sítě, výp. technika, dopr. prostředky, výbava kanceláří a obchodů	ano	ne	snadno	ano	výhoda
Počet prodejen	ano	ne	snadno	ano	výhoda

Tabulka 4.1 Fyzické zdroje společnosti Vodafone, vlastní zpracování

Finanční zdroje

Poměrová analýza je jednou ze dvou základních metod finanční analýzy. Pro účel této práce byly vybrány 3 stěžejní oblasti poměrových ukazatelů, a to: likvidita, rentabilita a zadluženost.

Likvidita (běžná, pohotová, okamžitá). Doporučená hodnota pro celkovou likviditu je rozmezí 1,5 - 2,5. Vodafone v r. 2015 dosahuje výše 1,75, což znamená, že je poměrně platebně způsobilý a je schopen platit krátkodobé závazky penězi v hotovosti nebo z bankovního účtu. Pohotová likvidita je v hodnotě 1,70, kdy optimální stav je uváděn mezi 1 – 1,5. Vylučují se zde zásoby, které jsou nejhůře zpeněžitelné. Vzhledem k tomu, že VF poskytuje služby, je pohotová likvidita v podobné výši jako běžná, protože nedrží moc zásob. Pohotová likvidita je vyšší než doporučený stav, velký vliv mají krátkodobé pohledávky. Okamžitá likvidita (0,03) nedosahuje doporučených hodnot 0,2 – 0,5. Je to způsobeno nižšími hodnotami krátkodobého finančního majetku (peníze a bankovní účet) a vyššími hodnotami krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a výpomocí. Snižuje se „bezpečnost“ poskytnutých finančních prostředků, což pro věřitele není dobrý signál.

Rentabilita (aktiv ROA, vlastního kapitálu ROE, dlouhodobých zdrojů ROCE, tržeb). Výnosnost poměřuje mezi sebou zisk a zdroje. ROA = 2,71 %, ROE = 7,03 %, ROCE = 2,87 % a rentabilita tržeb = 31,15 %. Všechna data dosahují kladných hodnot, firma tedy dokáže zhodnotit vložené zdroje.

Vybrané ukazatele zadluženosti (celková zadluženost, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu) ukazují, jak podnik využívá cizí zdroje ve financování. Celková zadluženost vychází v hodnotě 74,59 %. Společnost tedy z velké části disponovala hlavně s cizími dlouhodobými zdroji. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu je ve výši 340, 59 %, podnik preferuje cizí zdroje k financování, a ukazuje, že 3,4 Kč vlastního kapitálu připadá na 1 korunu cizího kapitálu. Hodnocení v Tabulce 4.2. (Příloha I)

Finanční zdroje	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Schopnost využití zdroje	Vyhodnocení zdroje
Likvidita	ano	ano	obtížně	ano	silná stránka
Rentabilita	ano	ano	obtížně	ano	silná stránka
Zadluženost	ne	ne	snadno	ano	slabá stránka

Tabulka 4.2 Finanční zdroje společnosti Vodafone, vlastní zpracování

Lidské zdroje

Společnost zaměstnává lidi na různých pozicích v různých oblastech jako je prodej, IT, Marketing, Finance a plánování, Personalistika, Administrativa a jiné. V centrále i na prodejnách vládne neformální atmosféra. Pokud uchazeč projde výběrovým řízením na pozici prodejce prodejny musí se zúčastnit 14ti denního důkladného školení. Jestliže uspěje, čekají ho v rámci práce další školení, semináře a osobní rozvoj. Velmi se dbá na odbornost a přístup k zákazníkům. Vodafone Czech Republic a.s. získal rovněž 3. místo ocenění „Sodexo Zaměstnavatel regionu Hlavního města Prahy 2015 do 5 000 zaměstnanců“. (Zaměstnavatel roku, 2015) Při hodnocení se používá metodika Saratoga, která řeší oblasti jako je míra interního povyšování, charita, míra dobrovolné fluktuace, hodiny školení na jednoho pracovníka, atd.

Benefity jsou na vysoké úrovni, ať už jde 4+1 týdnů placené dovolené, výhody pro novopečené rodiče, stravenky a další. Výběrové řízení na vyšší pozice v rámci firmy, se snaží obsazovat z interních zdrojů. Kdo má zájem, může se přihlásit do výběrového řízení, ale je obtížnější dostat se z pozice prodejce, pokud uchazeč nemá kvalifikaci.

Lidské zdroje	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Schopnost využití zdroje	Vyhodnocení zdroje
Kvalifikovaní zaměstnanci	ano	ano	obtížně	ano	silná stránka
Možnosti kariérního růstu prodejců	ne	ano	snadno	ne	slabá stránka
Benefity	ano	ne	snadno	ano	výhoda

Tabulka 4.3 Lidské zdroje společnosti Vodafone, vlastní zpracování

Nehmotné zdroje

Společnost v r. 2014 velmi výrazně investovala do nákupu licencí pro provoz LTE (rychlé datové připojení), v r. 2015 už tuto službu zákazníci plně čerpají. Do budoucna bude tato síť využívána i pro hlasové služby (skrze technologie VoLTE). VF až v posledních letech velmi dobře reaguje na změny trhu. V ČR má od listopadu 2016 vejít v platnost, pod záštitou Ministerstva financí, nový obchodní systém – elektronická evidence tržeb, zásadní pro podnikatele a obchodníky, u kterých probíhá platba v hotovosti. (El tržby, 2016) Vodafone na toto reaguje a nabízí tzv. „ePokladny“ ve více verzích, které už má připravené. T-mobile nemá produkt jako takový ještě úplně hotový, ale pracuje na něm a O2 má již v nabídce „eKasu“.

Co se image a produktů týká, není na tom VF v ČR v rámci „velké trojky“ (T-mobile, O2, Vodafone) zrovna nejlépe. Možná je to způsobeno i tím, že je z této skupiny nejmladší na našem trhu, a tak ze začátku přišla firma o mnoho zákazníků, které si už „rozebrala“ konkurence.

T-mobile v r. 2015 obsluhuje 5,996 milionu zákazníků, O2 4,945 milionu a Vodafone 3,33 milionu.

Obecně se ale snaží produkty zatraktivnit, což naznačují vtipné reklamy, vstřícný přístup prodejců a nabídka.

Nehmotné zdroje	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Schopnost využití zdroje	Vyhodnocení zdroje
Licence	ano	ano	obtížně	ano	silná stránka
Image firmy a produktů	ne	ne	snadno	ne	slabá stránka

Tabulka 4.4 Nehmotné zdroje společnosti Vodafone, vlastní zpracování

4.1.1 Shrnutí

VRIO analýza zachytila zdroje z hlediska vnitřního složení firmy, kdy posoudila její slabé stránky, silné stránky a výhody pro podnik. Silné a slabé stránky pak budou využity při sestavování SWOT analýzy. Zásadní oblastí, která omezuje nebo naopak pomáhá ve vývoji firem na trhu mobilních operátorů jsou licence a nové technologie, na které musí buď schválit nebo vypsat konkurz Český telekomunikační úřad, který řídí a spravuje veškeré dění v tomto odvětví. V neposlední řadě jsou to také zaměstnanci, kteří reprezentují společnost. Spokojený pracovník = spokojený zákazník. U jakékoliv společnosti, která poskytuje služby, záleží její úspěch hlavně na referencích a kvalitě reklamy.

4.2 PEST analýza

Vodafone působí celosvětově, takže musí nabídku přizpůsobovat konkrétnímu trhu. Musí rozpoznat významné faktory, které na něj působí, v každé zemi je tomu jinak. Vodafone Czech Republic a.s. by tedy měl vycházet z následujících poznatků o makroekonomických ukazatelích v České Republice. Jednou z analýz, která hodnotí tyto makroukazatele je metoda PEST.

4.2.1 Politicko – legislativní faktory

Subjekty v rámci trhu musí dodržovat pravidla. Politicko-legislativní faktory, které zásadně působí na firmy, reguluje stát pomocí zákonů, vyhlášek a jiných právních norem.

Zásadním orgánem, který zde ovlivňuje celý telekomunikační prostor je Český telekomunikační úřad. Ten byl založen zákonem č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích, ke dni 1. května 2005, jako úřad, jenž má na starost regulaci trhu a stanovování podmínek pro podnikání v oblasti elektronických komunikací a poštovních služeb.

Mezi hlavní činnosti ČTÚ dále patří stanovení podmínek pro podnikání na telekomunikačním trhu, ochrana uživatelů a dalších účastníků. ČTÚ také uděluje sankce za porušování pravidel, zajišťuje ochranu některých služeb v oblasti rozhlasového a televizního vysílání.

Mezi další zákony, které ovlivňují chování firem patří zákony v aktuálním znění:

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů – upravuje podmínky pro práci poskytovatele s osobními údaji zákazníků, navíc Vodafone sám aktivně zaměstnává „Manažera pro ochranu osobních údajů“, který spravuje a kontroluje předpisy v souladu se zákony. (Vodafone, 2016 c)

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – spravuje daň uplatňovanou na zboží a služby. Společnost Vodafone je plátcem DPH,

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů – fyzické i právnické osoby jsou povinny odvádět daň z příjmů do státního rozpočtu,

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník – týká se soukromého práva, VF jej uplatňuje zejména při uzavírání smluv a řešení sporů s občany,

Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích – upravuje vztahy obchodních společností (veřejná obchodní společnost, akciová společnost, společnost s ručením omezeným, evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení) a družstev.

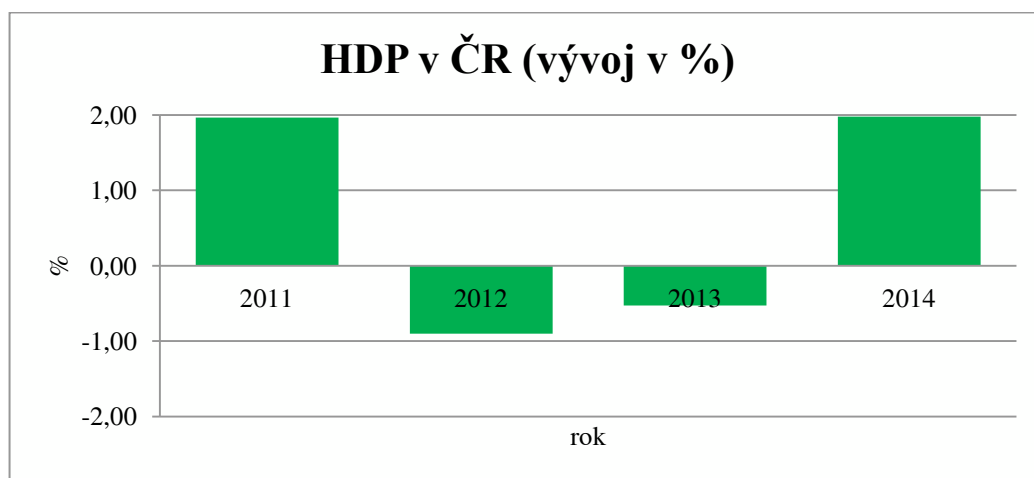
4.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomiku země lze sledovat a analyzovat dle makroekonomických veličin, především podle HDP, míry inflace, míry nezaměstnanosti, vývoje průměrné nominální mzdy.

Česká republika používá smíšený typ ekonomiky, kdy je působení samotného trhu doplněno „neviditelnou“ regulací ze strany státu, kdy především ovlivňuje alokaci zdrojů.

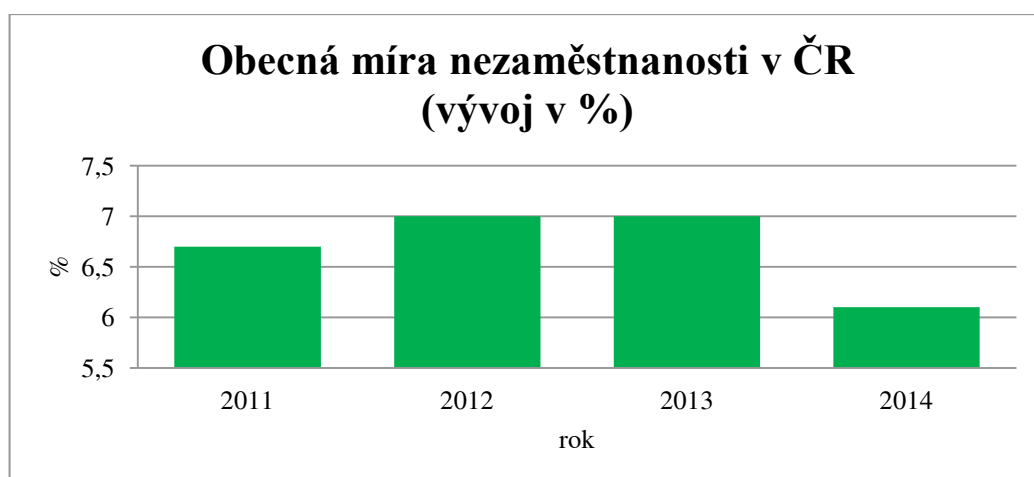
HDP vyjadřuje peněžní hodnotu statků a služeb, které se vyprodukují za dané období na určitém území. Slouží tedy k zachycení ekonomického vývoje dané země. Tempo růstu HDP autorka sleduje v rozmezí čtyř let, a to v letech 2011 až 2014. HDP se v roce 2012 dostává do záporných hodnot a pokračuje tak i v r. 2013. Znamená to tedy, že poptávka a spotřeba domácností po výrobcích i službách klesala, stejně tak klesala poptávka investorů po

fixním kapitálu. V roce 2014 HDP roste už od 2. čtvrtletí roku, domácnosti spotřebovávají více statků. Během 4. čtvrtletí v oblasti služeb rostla především doprava, obchod, činnosti a veřejná správa. (ČSÚ, 2016)



Graf 4.1 HDP v ČR, vlastní zpracování (ČSÚ, 2016)

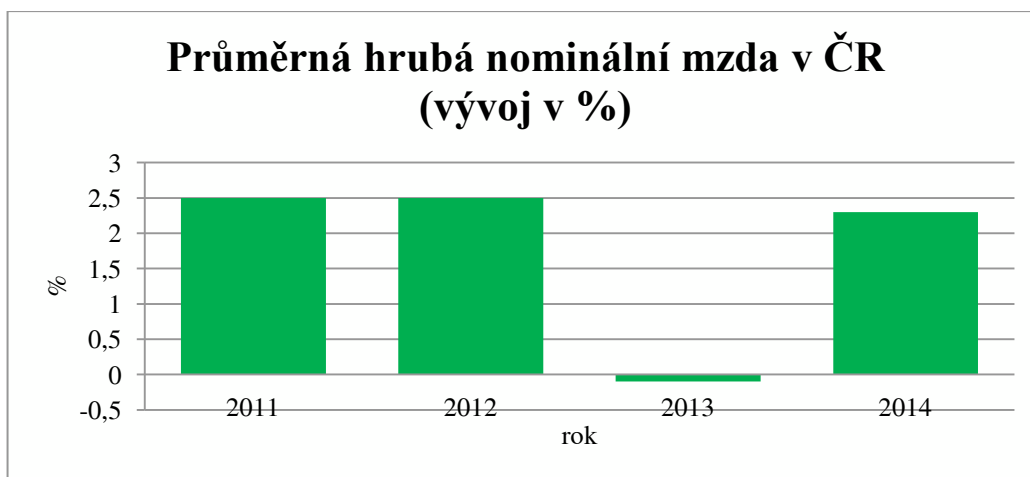
Makroekonomický ukazatel **obecná míra nezaměstnanosti**, se v r. 2011 pohyboval v průměru 6,7 %. Následující 2 roky se nezaměstnanost držela na 7 %, v roce 2014 průměr v České republice klesá na 6,1 % a Ministerstvo práce a sociálních věcí výhledově předpokládá, že se tato hodnota bude snižovat (v r. 2018 se bude pohybovat nejspíše v hodnotách 5,0 – 5,8). (MPSV, 2016) Pro veškeré odvětví a podnikání je kvalifikovaná síla stěžejní. Mobilní operátoři si své zaměstnance (prodejce) školí, proto na těchto pozicích nerozhoduje ani tak vzdělání uchazečů, jako spíše osobnostní předpoklady.



Graf 4.2 Obecná míra nezaměstnanosti v ČR, vlastní zpracování (ČSÚ, 2016)

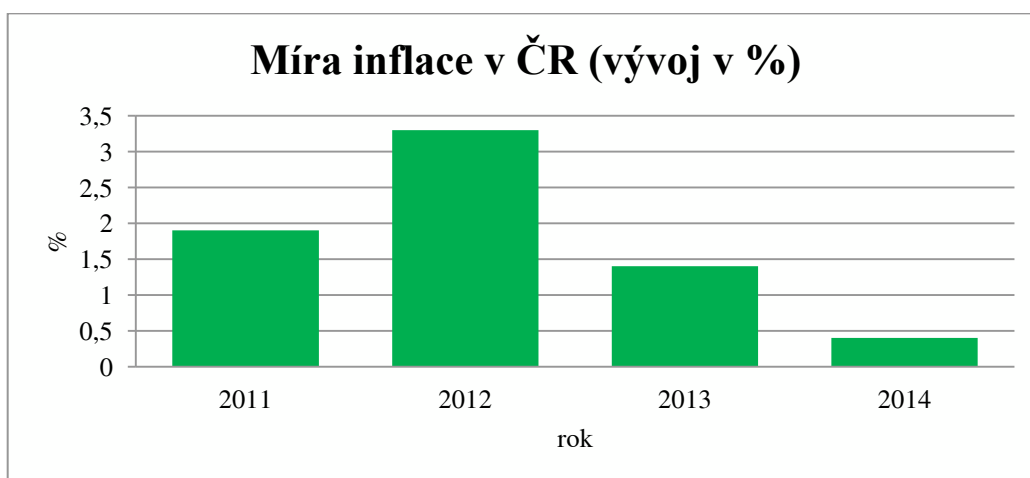
Na to, jak se spotřebitelé rozhodují naložit se svými disponibilními příjmy má vliv mzda. Lidé, kteří mají minimální mzdu nebo jsou nezaměstnaní si bohužel častěji berou

různé úvěry a půjčky, které nejsou schopni splatit. Firmy poskytující služby, banky, leasingové společnosti, operátoři a další využívají registr dlužníků SOLUS, kdy osoba, která je v něm zapsaná, nemůže využít služeb společnosti a vzít si např. další úvěr či půjčku nebo uzavřít nový kontrakt v podobě nového tarifu či jiné služby. **Průměrná hrubá nominální mzda** v letech 2011 až 2014 osciluje okolo 25 000 Kč, nejvyšší je v r. 2014 ve výši 25 686 Kč.



Graf 4.3 Průměrná hrubá nominální mzda v ČR, vlastní zpracování (ČSÚ, 2016)

Inflace je chápána jako změna cenové hladiny v čase (růst cen, nebo-li zdražování). Ve sledovaném období byl nejvyšší nárůst cen v r. 2012, kdy inflace dosahovala hodnoty 3,3, % zejména kvůli zvýšení DPH. V r. 2013 a 2014 cenová hladina klesala, ale Ministerstvo práce a sociálních věcí zase výhledově odhaduje, že se v již zmíněném r. 2018 dostane na hodnoty 1,5 až 2,5, které jsou spíše příznivé.



Graf 4.4 Míra inflace v ČR, vlastní zpracování (ČSÚ, 2016)

4.2.3 Sociálně - demografické faktory

Základními faktory, které ovlivňují a budou dále výrazně ovlivňovat nabízené služby, jsou věk, pohlaví a příjmy obyvatelstva. V ČR v r. 2014 přibýlo zejména hodně seniorů (65+), ale naopak i dětí. ČSÚ zaznamenává trend stárnutí populace, který bude bohužel pokračovat. Ve věku 0 - 14 bylo v ČR 1 601 000 obyvatel, nejpočetnější skupinu tvořilo obyvatelstvo 15 – 64 let s číslem 7 057 000 a segment 65 + čítal 1 880 000 obyvatel.

Vodafone má momentálně nabídku služeb pro všechny věkové kategorie, kromě seniorů. Vzhledem k tomu, jakým směrem se situace v ČR ubírá, by měla firma na našem trhu reagovat a nabídnout například tarify levnější, a protože většina seniorů nevyužívá mobilní data (která jsou teď ve všech nabídkách operátora a logicky zvyšují cenu tarifu), by mohl VF poskytovat alespoň 1 takový tarif. To se ale vylučuje s tím, že od roku 2014 mohou na území ČR 3 největší operátoři provozovat síť nové generace (LTE, rychlejší datové připojení), kdy se do budoucna počítá s tím, že tato síť bude využívána i pro hlasové služby (skrze technologie VoLTE). Společnost poskytuje nabídku pro děti i studenty, ve kterých nejspíše vidí perspektivu a pro ostatní - pracující, „business. Věku obyvatelstva odpovídá i jeho příjem, kdy ekonomicky nejsilnější jsou ve věku 15 – 64 let. Průměrná útrata za mobilní služby na rok na občana v r. 2014 byla 4 694 Kč, což je cca 392 Kč měsíčně.

Životní styl ovlivňuje spotřebitelské chování. Kotler (2007) uvádí faktory působící na osobnost zákazníka, kterými jsou kulturní, společenské, osobní a psychologické aspekty. Na základě výzkumu národních stereotypů (r. 2005, 86 vědců ze 46 zemí), který byl publikován v americkém časopise Science, je český občan psychicky nevyrovnaný a obtížně snáší stresové situace, málo družný, neaktivní a nedostatečně se prosazující, nemá výraznou potřebu vyhledávat rozmanité zkušenosti, není však vůči novinkám ani zcela uzavřený.

Z uvedeného lze odvodit, jaký by mohl být průměrný český spotřebitel. Spíše konzervativní a méně průbojný, spíše spokojený s tím, co se mu nabídne. Na druhou stranu ale roste potřeba komunikace, hlavně přes internet a různé aplikace v mobilním telefonu, stěžejní je využití datového připojení a hovory. Obecně klesá používání klasických SMS zpráv.

4.2.4 Technicko - technologické faktory

Svět telekomunikace je turbulentní a v poslední době se vyvíjí opravdu rychle. Rok 2014 byl pro toto odvětví v ČR, dá se říci zlomovým. Vybraní operátoři (O2 Czech Republic,

a.s., T-Mobile Czech Republic, a.s. a Vodafone Czech Republic a.s.) mohli zahájit výstavbu sítě nové generace – LTE, která má na svědomí zatím nejrychlejší datové připojení. V r. 2015 bylo touto sítí pokryto 83 % území ČR operátorem Vodafone. T-Mobile a O2 zahájili výstavbu společně. Vodafone využívá také tzv. Zelenou síť (napájení centrální budovy), viz. výše v kapitole 3.1.3 Certifikace a ocenění.

4.2.5 Shrnutí

PEST analýza zkoumala příležitosti, hrozby a prostředí, které působí na firmu. Byly zde shrnuty a zhodnoceny faktory politicko - legislativní, ekonomické, sociálně - demografické a technicko - technologické z hlediska našeho českého trhu. Politicko - legislativní faktory jsou relativně stálé s různými úpravami zákonů, kterým se firmy musí podřizovat. Asi největší dopad na české tržní prostředí ve sledovaném období, byla změna občanského zákoníku od 1. ledna 2014. Největší roli zde ale stále hraje Český telekomunikační úřad. Ekonomický stav naší republiky by v konečném důsledku mohl být hodnocen jako zlepšující se. Ve sledovaném období HDP rostlo, nezaměstnanost klesala stejně tak jako inflace a nominální mzda bohužel spíše klesala. Sociálně - demografické faktory poukazují na trend stárnutí české populace. Rok 2014 byl rokem mobilních dat. Z této analýzy operátory nejvíce ovlivňují faktory socio – demografické a technicko – technologické.

4.3 SWOT analýza

Vnitřní okolí v podobě silných (S) a slabých stránek (W) bylo zjištěno pomocí VRIO analýzy, kdy faktory byly považovány buď za silnou stránku, výhodu nebo slabou stránku. SWOT analýza pracuje „jen“ se silnými a slabými stránkami, proto zde výhody z VRIO nebyly zahrnuty. Příležitosti (O) a hrozby (T) byly vytaženy z PEST analýzy, která zkoumá makrookolí. Hodnocení, stejně jako u předchozích analýz proběhlo na základě subjektivního názoru autorky. Byla použita metodika párového srovnání (plus/minus matice) dle Vašítkové (2014), která je popsána v teoretické části v kapitole 2.3.3 SWOT analýza.

Silné stránky (S) S1 - Stavby telekomunikační sítě S2 - Likvidita a rentabilita S3 - Kvalifikovaní zaměstnanci S4 - Licence	Slabé stránky (W) W1 - Zadluženost W2 - Možnosti kariérního růstu W3 - Image firmy a produktů
Příležitosti (O) O1 - 83 % pokrytého území LTE O2 - Obecná míra nezaměstnanosti O3 - Roste komunikace v oblasti internetu	Hrozby (T) T1 - Stárnutí populace T2 - Oligopol (3 operátoři) T3 - ČTÚ

Tabulka 4.5 Matice SWOT analýzy vybraného podniku, vlastní zpracování

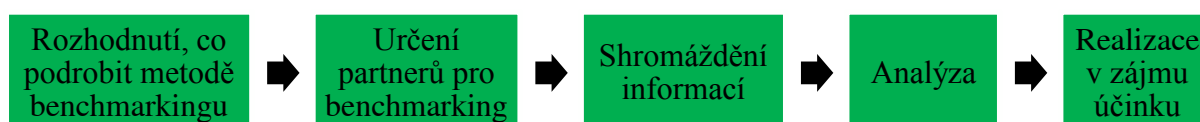
		Silné stránky „S“				Slabé stránky „W“			Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3		
Příležitosti „O“	O1	++	+	0	++	++	0	+	5	1
	O2	0	0	++	0	0	+	-	2	3
	O3	++	0	0	++	-	-	+	4	2
Hrozby „T“	T1	0	+	++	0	0	-	0	-1	2
	T2	++	+	+	+	-	-	-	-3	1
	T3	++	0	0	++	0	0	0	0	3
Suma		8	4	6	7	-2	-3	-2	x	

Tabulka 4.6 Plus/mínus matice SWOT analýzy, vlastní zpracování dle Vašítkové

Jako nejsilnější stránka se jeví položka „stavby telekomunikační sítě“ (S1). Vodafone Czech Republic a.s. byl první ze třech hlavních operátorů, který začal s výstavbou LTE, T-Mobile a O2 spojilo síly dohromady a se stavbou začali později. VF by tedy měl dále zlepšovat pokrytí na území ČR, jde vidět, že se snaží. Nejslabší stránkou vnitřního stavu firmy je dle analýzy SWOT položka W2 „možnosti kariérního růstu“. Za hlavní „stavební kámen“ společnosti jsou určitě považováni prodejci, kterých firma zaměstnává nejvíce.

Kariérní růst je hodně omezen, protože prodej je v ČR 133 a centrála je jediná v Praze. Jako příležitost (O1) je taktéž brána možnost pokrytí sítě nové generace, tuto příležitost VF využil a uspěl při konkurzu, který vyhlásil ČTÚ. Hrozba (T2) se skrývá v oligopolu tří konkurenčních firem. Vnímají jej tak hlavně zákazníci, ale bohužel s tím může bojovat jenom ČTÚ, která se snaží tento trh regulovat.

4.4 Benchmarking facebookových stránek



Obrázek 4.1 Pět kroků benchmarkingu (Kárlof, Östblom, 1995, s. 56)

Vzhledem k tomu, že tyto firmy nabízejí převážně služby, tzn. že se jedná o nehmateriální produkty (vyjma mobilních telefonů, příslušenství, atd.) musí být schopné ve vztahu a v prezentaci k zákazníkům hlavně ve sféře komunikační. Jak oslovit potencionální i stávající klienty, když televize, rádia a noviny, které měly v minulosti největší podíl na propagaci značek, jsou dnes již v pozadí? Internetový svět je místo, které již teď využívá většina populace a má tak obrovský potenciál.

Internet v r. 2014 využívalo 79,7 % českého obyvatelstva ve věku 16 až 74 let. V roce 2015 počítač a internet užívalo v ČR více než 3,1 miliónu domácností (73 %) a mobilní internet „jen“ 37 % obyvatelstva (přes 3 miliony lidí). (ČSÚ, 2015)

4.4.1 Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu

Fenoménem této doby jsou sociální média, proto byla pro metodu benchmarkingu vybrána prezentace vybraných společností na webové stránce www.facebook.cz, a to počet přidávaných příspěvků, jejich oblíbenost, celková prezentace společnosti. Toto rozhodnutí bylo podpořeno také tím, že srovnání mobilních operátorů podle nabídky jejich služeb, počtu zákazníků, finanční analýzy a dalších hledisek už byla vypracována a jsou dostupná na internetu.

4.4.1.1 Facebook

Tato síť umožňuje být ve spojení s přáteli, publikovat videa a fotografie, diskutovat, sdílet názory, vytvářet skupiny, apod. Tím, že web využívá velké množství obyvatelstva všech věkových kategorií, začal být velmi atraktivní i pro korporace, které využívají možnosti placené reklamy, zviditelnění sebe sama prostřednictvím založení stránky a především v marketingové komunikaci.

Sociální síť Facebook navštěvuje cca 4,5 milionu českých uživatelů. (Lupa, 2015) Díky facebook stránkám se mohou firmy, organizace, značky nebo celebrity podělit o své příspěvky a propojit se tak s uživateli. Stránky mohou tvořit a spravovat jen oficiální zástupci výše zmíněných a mít tak přístup k celkovým přehledům a návštěvnosti, různým statistikám a tak dále.

Příspěvky stránky jsou viditelné a dostupné pro kohokoliv na FB. Každý uživatel může označit jakoukoliv stránku tlačítkem „To se mi líbí (like)“. Uvidí tak aktualizace a nové příspěvky správce, počet „liků“ na stránce není nijak omezen.

Vzhled každé facebookové stránky má šablonu, která je pro všechny závazná a stejná.

4.4.2 Určení partnerů pro benchmarking

Určení partnerů bylo téměř jisté už od začátku. Partneři by měli být srovnatelní, a proto zde nejsou zahrnuti operátoři malí a virtuální. Na území ČR působí 3 hlavní operátoři, Vodafone Czech Republic a.s., T-Mobile Czech Republic a.s. a O2 Czech Republic a.s. Všichni využívají facebookové stránky.

4.4.3 Shromáždění informací

Sběr dat proběhl na základě hodnocení facebookových stránek. Kritéria pro zhodnocení facebookových stránek jsou následující. **Počet přidanych příspěvků, oblíbenost uživatelů jednotlivých stránek** (celkem, 3 nejvíce oblíbené příspěvky, nejméně oblíbené příspěvky) a **informační hodnota facebookových stránek**. Tato měřítka pro srovnávání byla vybrána proto, že aktivita v počtu přidanych příspěvků na facebookových stránkách vypovídá o tom, jak je firma v této oblasti a ve vztahu k zákazníkům aktivní. Společnosti na FB stránkách sdílejí hlavně svoji nabídku a doplňkové služby, proto je zajímavá i oblíbenost jejich snažení. Kritérium informační hodnota bylo vybráno proto, aby zjistilo, jak společnost stránky spravuje a zda jsou informace dostačující.

Počet přidanych příspěvků a oblíbenost uživatelů jednotlivých stránek

První skupinu tvoří příspěvky, kde patří zejména celkový počet příspěvků ve sledovaném období (2009 – 2015), nejaktivnější rok a nejaktivnější měsíc v počtu přidání příspěvků.

Další kritérium je oblíbenost, neboli počet „to se mi líbí – líbí“ od uživatelů Facebooku. Hodnocen bude celkový počet fanoušků, 3 nejvíce oblíbené příspěvky a nejméně oblíbené příspěvky.

Informační hodnota facebookových stránek

Posledním hodnoceným kritériem bude informační hodnota, což znamená, zda stránka poskytuje základní informace jako je odkaz na webové stránky, kontakt, popis a historie společnosti, nabídka pracovních míst a další aplikace, které si může společnost libovolně zvolit.

Údaje byly zachyceny slovně nebo číselně a vyhodnoceny dle odpovídající skutečnosti.

4.4.3.1 Firemní prezentace Vodafone Czech Republic a.s.

Společnost vystupuje pod názvem Vodafone CZ, aby se odlišila od dalších světových kolegů, kteří Facebook také využívají.

Informační hodnota facebookových stránek

Profilový obrázek tvoří logo firmy, úvodní fotka se mění dle aktuálních kampaní, které VF nabízí. „informace o stránce“ jsou stručné, nezahlcují návštěvníka zbytečnými daty a jistě zajímavý je i fakt, že veškeré novinky jsou prvně zmíněny na této FB stránce. Odkaz na webové stránky je samozřejmost. V sekci „významné události“ jsou veškeré milníky, které společnost považuje za důležité sdělit i uživatelům, a zároveň jsou to události spíše pozitivního rázu, vyvolávající dobrý dojem v návštěvníkovi.

Aplikace si může každá spravovaná stránka zvolit a vymyslet takové, jaké uzná za vhodné.

Vodafone zvolil následovně. Aplikace „zeptejte se“ je určitě krok správným směrem. Většina lidí, která chce řešit problém, buď volá operátorovi, nebo jde na pobočku. Aby VF

odlehčil nápor zákazníků na linkách nebo v prodejnách, a zpříjemnil tak službu oběma stranám, zprovoznil tento systém.

„Dobijte si“ má urychlit dobíjení kreditu, odkazuje na VF webové stránky společnosti.

„Domovní řád“ určuje pravidla chování uživatelů na FB stránkách dle kodexu, který sestavil VF (Osmero pro zákazníky, nápady a připomínky, žádné vulgarismy, SPAM atd.).

„Kariéra“ ukazuje všechny nabídky práce v celé ČR s možností selekce.

„Timeline“ začínají aktivně využívat až v roce 2009 (listopad), předtím příspěvky společnost nepublikovala vůbec nebo minimálně. To, že je Vodafone silně orientovaný na zákaznickou spokojenost dokazuje i fakt, že např. v r. 2010, při příležitosti 70 000 uživatelů jejich facebookového profilu, vypustil do světa „Dotazník – Vodafone Facebook“. Svoji zeď plní především novinkami, jak točí reklamy, samotnými reklamami, soutěžemi – asi největší podíl, novinkami MT, vtipnými tematickými obrázky atd.

Počet přidáných příspěvků a oblíbenost uživatelů jednotlivých stránek

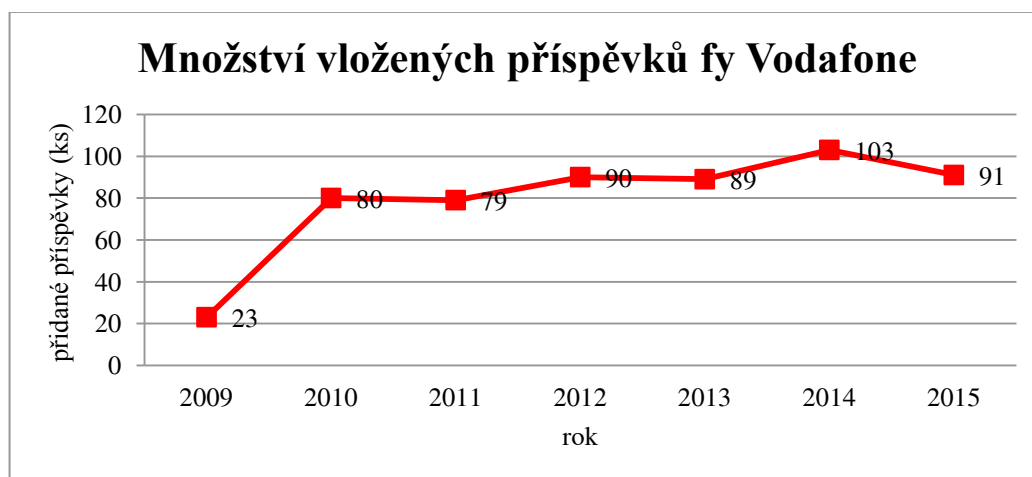
Tabulka 4.7 zobrazuje souhrnné výsledky sběru dat. Celkový sběr dat facebookových příspěvků VF společností je zachycena v příloze č. II.

Souhrnné údaje	
Celkem	555 příspěvků
„To se mi líbí“	79 819 liků
Nejaktivnější rok (2014)	103 příspěvků
Nejaktivnější měsíc (prosinec 2010)	23 příspěvků
Počet fanoušků (březen 2016)	186 916 uživatelů

Tabulka 4.7 Vodafone Facebook souhrnné údaje, vlastní zpracování

Ve sledovaném období (2009 – 2015, graf 4.5) přispěla společnost na stránce celkem 555 příspěvků. Začátek byl slabý, pouze 23 příspěvků, to bylo ale způsobeno tím, že facebookovou stránku začali využívat až při konci roku, v listopadu. Další roky už byly více aktivní. Z toho r. 2014 byl nejaktivnější, s počtem 103 příspěvků. Další vývoj počtu příspěvků je zachycen v grafu 4.5, kdy sledované období bylo od vzniku stránek až do roku 2015. Přičemž hodně příspěvků se týká soutěží pro fanoušky (o mobilní telefony různých značek, tablety, o vstupenky na MFF Karlovy Vary, odměny za počet fanoušků, soutěž o maturitní večírek, různé soutěže o Vánocích, Velikonocích,...), hodně sdílejí reklamy z televize, které mají na kanále youtube.com, upozorňují na různé „významné dny“ (den telekomunikací, den

matek, mezinárodní den jízdy na kole, den čokolády, den učitelů). Poskytují informace i o jiných aktivitách firmy, jako je například Vodafone Nadace. Průměrně jsou nejaktivnější zhruba od října, kdy mají připravené dárky a odměny pro zákazníky Vodafone a dávají informace o akčních Vánočních nabídkách. Během léta informují především o možnostech Roamingu, vzhledem k tomu, že hodně lidí cestuje a využívá internet v zahraničí.



Graf 4.5 Množství vložených příspěvků firmy Vodafone, vlastní zpracování

Momentálně (17.3.2016), má stránku v oblíbě 186 916 uživatelů. Oblíbenost příspěvků dokazuje celkový počet 79 819 „liků“. Z toho nejoblíbenější příspěvky jsou uvedeny v Tabulce 4.8. První místo patří obrázku z 23. prosince 2015 s 3602 „To se mi líbí“. Následuje také obrázek „ze života“ den ženy x den muže s celkovým počtem 3 477 „palců“ a poslední místo obsazuje obrázek jedné z jejich nejúspěšnějších kampaní, ke které se vrací i v tomto roce – Kecky s 2 821 „To se mi líbí“. Vodafone se snaží od začátku využívání stránek o jednotný styl přidávání příspěvků, tzn. že fotky se nesou v podobném duchu, všude mají logo (brand), převládá červená barva.

3 nejvíce oblíbené příspěvky			
1.	23.12.2015	„Když se celý den nepřipojíš na internet uvidíš zlaté prasátko“	3 602
2.	26.2.2015	Den ženy x den muže	3 477
3.	16.1.2015	Vtipný obrázek Kecky	2 821

Tabulka 4.8 3 nejvíce oblíbené příspěvky firmy Vodafone, vlastní zpracování

Příspěvky s minimální oblíbou (Tabulka 4.9) jsou takové, které byly přidávány z počátku vzniku FB stránek. Oblíbenost roste s počtem fanoušků. (Facebook, 2016 a)

Nejméně oblíbené příspěvky		
1.3.2014	Turbointernetem je pokryta polovina území	1
17.11.2009	info o největší soše světa z klíčů	2
25.11.2009	nejlepší neziskový projekt, výsledek	3
21.12.2009	poslední možnost nákupu telefonu s výhodným tarifem	3

Tabulka 4.9 Nejméně oblíbené příspěvky firmy Vodafone, vlastní zpracování

4.4.3.2 Firemní prezentace T-Mobile Czech Republic a.s.

Společnost nalezneme pod názvem T-Mobile CZ.

Informační hodnota facebookových stránek

Profilový obrázek taktéž tvoří logo firmy, úvodní fotky mění dle aktuální kampaně nebo dle toho, co chtějí, aby bylo zákazníkům nejvíce na očích (např. PF 2014, pořďte si domů internet,atd.).

„Informace o stránce“ jsou oproti VF stručné, ale postačí, nezajímá nás zde hluboká historie, atd. Důležitý je odkaz na webovou stránku, kde se fanoušek dozví všechno ostatní, co potřebuje. T-Mobile používá na FB aplikace jako jsou „Naše videa“, „Pošlete si SMS zdarma“ a „Zaměstnání u nás“.

Aplikace „Naše videa“ odkáže fanouška na veškerá videa, která kdy společnost sdílela na stránce (vyjma videí, které sdílela na stránce youtube.com). Protože videa všech tří operátorů jsou převážně vtipného rázu a oblíbená, tak možná proto TM udělal tento krok. T-Mobile má nejoblíbenější videa ze všech tří operátorů, dokazuje to i fakt, že 3 nejoblíbenější příspěvky jsou právě videa.

„Pošlete si SMS zdarma“ směřuje zákazníka na webové stránky, odkud může v rámci sítě TM posílat textové zprávy.

Po rozkliknutí ikonky „Zaměstnání u nás“ vyjede mapka a zákazník nebo potenciální uchazeč o zaměstnání si tak může vyselektovat o jakou zemi, typ práce a typ úvazku má zájem.

„Timeline“ začínají aktivně využívat stejně jako Vodafone v roce 2009, ale o měsíc dříve (říjen).

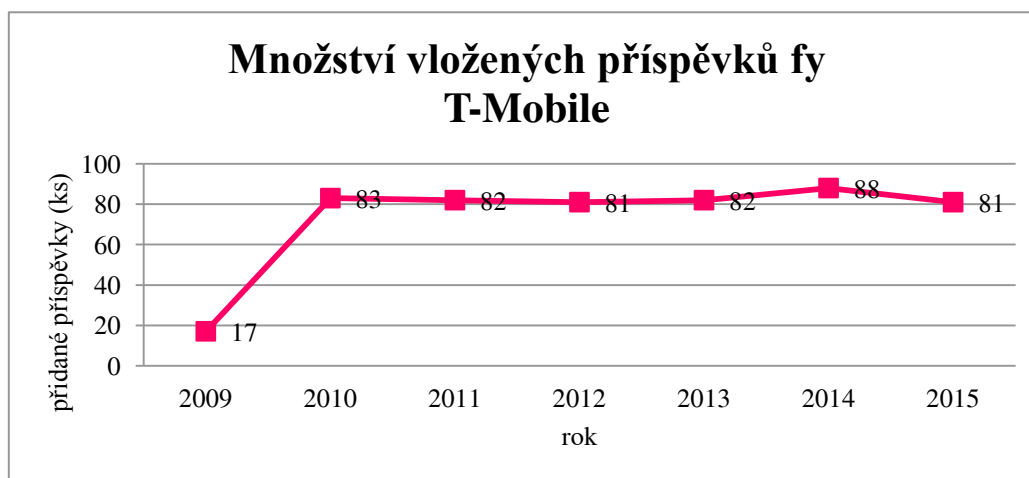
Počet přidanych příspěvků a oblíbenost uživatelů jednotlivých stránek

Tabulka 4.10 vyobrazuje souhrnné údaje o facebookových stránkách společnosti T-Mobile. (Příloha III)

Souhrnné údaje	
Celkem	514 příspěvků
„To se mi líbí“	114 064 liků
Nejaktivnější rok (2014)	88 příspěvků
Nejaktivnější měsíc (listopad 2010)	17 příspěvků
Počet fanoušků (březen 2016)	198 105 uživatelů

Tabulka 4.10 T-Mobile Facebook souhrnné údaje, vlastní zpracování

Ve sledovaném období (2009 – 2015, graf 4.6) přispěli na stránce celkem 514 příspěvků. Vývoj je uveden v grafu č. 4.6. Začátek byl slabý, pouze 17 příspěvků, tzn o 6 méně než Vodafone, který ale začal až v listopadu. Další roky už byly aktivní, kdy se počet zveřejněných příspěvků pohyboval okolo 80ti ročně. Z toho rok 2014 byl taktéž nejaktivnější – 88 příspěvků. Příspěvky se týkají soutěží pro fanoušky (o mobilní telefony různých značek, tablety, o vstupenky na různé kulturní a sportovní akce, odměny za počet fanoušků, různé soutěže o Vánocích, Velikonocích,...). T-Mobile má program pro zákazníky – „Našim pro radost“, kde mohou využívat slevy od partnerů TM od oblečení, přes jídlo, nakupování, po vstupenky do kina, na apod. Na Kouzelné úterky hodně upozorňují. Reklamy, které mají na kanále youtube.com, a později nahráli i aplikaci přímo na facebookovou stránku, kde videa zveřejňují, patří k těm nejpopulárnějším. Průměrně jsou také nejaktivnější zhruba od října, kdy mají připravenou kampaň na Vánoce a dávají informace o akčních Vánočních nabídkách.



Graf 4.6 Množství vložených příspěvků firmy T-Mobile, vlastní zpracování

Počet fanoušků je 198 105 (17.3.2016). Oblíbenost příspěvků dokazuje celkový počet 114 064 „liků“. Všechny tři nejoblíbenější jsou již zmíněná videa z reklam, rok 2012 patří nejoblíbenější reklama „Pojď mi hop“ s oblíbeností 14 374, což je nejvyšší oblíbenost ze všech zkoumaných společností. Další video, také z r. 2012 je „Havajský internet“ s počtem 5 346 a následuje reklama „Skokani po sezoně“ se 4 902 „To se mi líbí“, vše v Tabulce 4.11. T-Mobile také zajímá zpětná vazba od zákazníků a tak provozuje stránku www.dejmobiludusi.cz, kde probíhají různé ankety a dotazníky, jejichž výsledky mohou vidět i samotní uživatelé. Společnost až časem začíná používat jednotný styl fotek, používá svoje logo.

3 nejvíce oblíbené příspěvky			
1.	8.11.2012	youtube.com vánoce pojd' mi hop	14 374
2.	25.9.2012	youtube.com havaj internet	5 346
3.	11.3.2013	youtube.com skokani po sezoně	4 902

Tabulka 4.11 3 nejvíce oblíbené příspěvky firmy T-Mobile, vlastní zpracování

Nejméně oblíbené příspěvky jsou stejně jako u VF ze začátku užívání FB stránky. (Facebook, 2016 b)

Nejméně oblíbené příspěvky		
13.11.2009	aplikace T-mobile, poděl se o smích	1
16.11.2009	youtube.com kanál T-Mobile	1
15.12.2009	youtube.com reklama halooo, kdo tam?	1
11.9.2011	rozjezdyroku.cz	1
26.10.2011	zavádíme HD voice	1
1.10.2013	v Praze a Mladé Boleslavi jsem rozjeli LTE	1

Tabulka 4.12 Nejméně oblíbené příspěvky firmy T-Mobile, vlastní zpracování

4.4.3.3 Firemní prezentace O2 Czech Republic a.s.

Společnost nalezneme pod názvem O2 CZ.

Informační hodnota facebookových stránek

Profilový obrázek tvoří stejně jako u Vodafone a T-Mobile logo firmy, úvodní fotky mění také dle aktuální kampaně (mění je nejčastěji ze všech tří operátorů) nebo dle toho, co chtějí, aby zákazníci zaujalo. Počet fanoušků je ve výši 193 481 (17.3.2016).

„Informace o stránce“ jsou strohé, důležitý je odkaz, že O2 Guru (zaměstnanci, kteří spravují facebookovou stránku, odpovídají na dotazy a řeší problémy zákazníků, mají pracovní dobu od 8 – 22, o víkendech 12 – 20 hod). Používají aplikace „O2 Guru: Poradíme Vám“, „Instagram“ a „Nastartujte kariéru“.

„O2 Guru: Poradíme Vám“ je hodně podobná jako u Vodafonu „Zeptejte se“. Řeší úplně stejný problém a pracuje na stejném principu. „Instagram“ je další známá sociální síť, kde uživatelé sdílí fotky. Poslední aplikace „Nastartuje kariéru“ je stejná jako „Zaměstání u nás“ (T-Mobile), ale s tím, že se otevře odkaz na webové stránky.

„Timeline“ mají aktivní až od r. 2010 (květen), za to je ale nejpropracovanější a stabilní už od začátku užívání, oproti konkurenci.

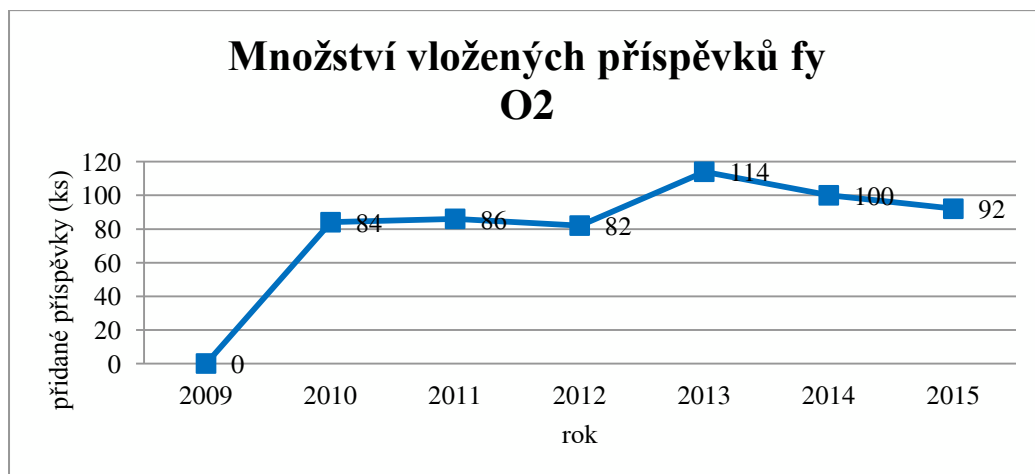
Počet přidanych příspěvků a oblíbenost uživatelů jednotlivých stránek

Z přílohy č. IV vychází následující tabulky č. 4.13., 4.14. a 4.15.

Souhrnné údaje	
Celkem	558 příspěvků
„To se mi líbí“	91 273 liků
Nejaktivnější rok (2013)	114 příspěvků
Nejaktivnější měsíc (říjen 2011)	21 příspěvků
Počet fanoušků (březen 2016)	193 481 uživatelů

Tabulka 4.13 O2 Facebook souhrnné údaje, vlastní zpracování

Ve sledovaném období (2010 – 2015) přispěli na stránce nejvíce ze všech, a to celkem 558 příspěvků. Už od začátku jsou velmi aktivní, to dokazují zveřejněním 84 příspěvků v prvním roce, od května 2010. Další roky už jsou podobně činní jako konkurenti, a počet zveřejněných příspěvků je taktéž 80 – 90 ročně (Graf 4.7.). Z toho rok 2013 byl nejaktivnější – 114 příspěvků. Celkem má u všech fotek, videí, odkazů, statusů 91 273 „To se mi líbí“. To společnost řadí na druhé místo. Počet fanoušků odpovídá taktéž druhému místu. Sdílí v podstatě podobné příspěvky jako konkurence, logo na obrázcích začíná používat až v r. 2013, nejvíce ze všech používají jen statusy bez fotky nebo videa, provozují festival Oper Air, portál pro uživatele O2 Extra klub, kde nabízí také různé výhody. Jako plus jsou různé fotky a video návody od O2 Guru, kteří také spravují jejich facebookové stránky. (Facebook, 2016 c)



Graf 4.7 Množství vložených příspěvků firmy O2, vlastní zpracování

3 nejvíce oblíbené příspěvky			
1.	27.3.2015	tak jde čas, selfie tyč	9 941
2.	5.10.2015	O2 Guru představuje Huawei P8, režimy focení	7 604
3.	13.10.2014	Internet od O2	3 288

Tabulka 4.14 3 nejvíce oblíbené příspěvky firmy O2, vlastní zpracování

Nejméně oblíbené příspěvky		
27.5.2010	dobrovolnické nadace O2, foto z březnu 2010	1
27.5.2010	turnaj O2 Golf adventures	1
15.8.2010	podívejte se na fotky z vystoupení	1
23.8.2010	uvádíme na trh kampaň Chytrá síť	1
30.11.2010	jaký operační systém u MT je váš oblíbený?	1
2.1.2011	na podporu mladých lidí Think big vstupuje do ČR	1
2.1.2011	máme nové internetové stránky	1
1.6.2011	snížení uhlíku o 5 tisíc tun CO2	1
21.5.2012	čím se řídíte, když chcete znát předpověď počasí	1

Tabulka 4.15 Nejméně oblíbené příspěvky firmy O2, vlastní zpracování

4.4.4 Analýza a shrnutí

Nejvíce přidaných příspěvků má společnost O2 (558), následuje Vodafone a na třetím místě s počtem 514 příspěvků je T-Mobile. Paradoxně vítězí O2, i když začalo facebookové stránky využívat o rok později než konkurence (Tabulka 4.16). Nejaktivnější rok (2014)

z hlediska příspěvků patří Vodafone s počtem 103. Příspěvky s nejvíce „To se mi líbí“ má společnost T-Mobile (114064), na druhém místě je O2 s celkovým počtem 91273 a třetí místo patří Vodafone (79819) (Tabulka 4.17). Počet „liků“ mohou společnosti ovlivnit jedině tím, že si zaplatí sponzorovanou reklamu, která se zobrazí i těm uživatelům, kteří nemají stránku v oblíbě. Měsíce, kdy jsou všechny společnosti nejaktivnější patří do podzimní a zimní části roku. V období před Vánoci, a stejně jako je důležitá reklama v obchodech a zejména v televizi, musí propagovat firmu, její vánoční nabídku, spolu s dárky i na sociálních sítích. Nejvíce oblíbené příspěvky jsou pravděpodobně sponzorovány. Vodafone má všechny 3 nejoblíbenější v roce 2015 a jedná se o vtipné obrázky - „Když se celý den nepřipojíš na internet uvidíš zlaté prasátko“, Den ženy x den muže, Vtipný obrázek Kecky. T-Mobile má 3 nejoblíbenější příspěvky v podobě videí - youtube.com vánoce pojd' mi hop (rok 2012), youtube.com havaj internet (r. 2012), youtube.com skokani po sezoně (2013). U O2 je nejvíce úspěšné - tak jde čas, selfie tyč (obrázek 2015), O2 Guru představuje Huawei P8 (video 2015), režimy focení Internet od O2 (obrázek 2014).

Nejoblíbenější příspěvky odráží i to, jak je marketingová kampaň úspěšná. U Vodafone jde o „Kecky“, T-Mobile má velmi úspěšné reklamy a O2 je nejsilnější v celkové komunikaci na FB stránkách.

Počet přidanych příspěvků v jednotlivých letech								
Operátor	Celkem příspěvků	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vodafone	555	23	80	79	90	89	103	91
T-Mobile	514	17	83	82	81	82	88	81
O2	558	0	84	86	82	114	100	92

Tabulka 4.16 Počet přidanych facebookových příspěvků v letech 2009 – 2015, vlastní zpracování

Počet „To se mi líbí“ od uživatelů v jednotlivých letech								
Operátor	Celkem příspěvků	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vodafone	79819	462	10321	7561	13984	9360	11206	26925
T-Mobile	114064	130	2269	4067	34342	20811	24125	28320
O2	91273	0	1081	3024	11287	14455	27542	33884

Tabulka 4.17 Počet "To se mi líbí" u příspěvků v letech 2009 - 2015, vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení budou vyplývat z každé sestavené analýzy. Jako první byla na stranách 26 až 30 rozebrána VRIO analýza, která definovala, co by měla firma zlepšit uvnitř jejího fungování. Silné stránky Vodafone – výstavba telekomunikačních sítí 3. generace, likvidita a rentabilita společnosti, kvalifikovaní zaměstnanci a licence od ČTÚ. Tyto náležitosti by se měla firma snažit udržet, aby dále prosperovala tak, jako je tomu nyní. U slabých stránek – možnosti kariérního růstu prodejců, image firmy a produktů, zadluženost by autorka zvolila následující.

Možnosti kariérního růstu prodejců jsou slabší stránkou firmy. Podstatný faktor pro jedince, který jej usvědčuje v tom, že je pro podnik přínosem, je možnost růstu. Je jedním z velkých motivátorů, ale ne každého člověka. Nemožnost nebo stížená možnost kariérního růstu, může u zaměstnanců vyvolat pocity vlastní nedoceněnosti. Prodejci musí vykazovat výkony, za které jsou hodnoceni, je jim poskytována zpětná vazba od zákazníků i od nadřízených. Ten, kdo je ambiciózní a touží po rychlém růstu, by ale mohl být zklamaný. Prodejce většinou zůstává „jen“ prodejcem nebo se po letech zkušeností s prodejem může stát manažerem pobočky. Na druhou stranu, pokud má prodejce odpovídající vzdělání a osobnostní předpoklady a centrála vyhlašuje konkurz na vyšší pozice, má zájemce šanci. Když se zájemce hlásí na místo prodejce, měl by s tímto faktem počítat.

Možnost, jak zlepšit kariérní růst prodejců, vidí autorka v období „trainee programů“ pro zájemce z řad prodejců. Uchazeč by musel být na pozici prodejce minimálně 24 měsíců, z nabídky oblastí, ve kterých by se chtěl dále realizovat, by si vybral jednu stěžejní. Následoval by znalostní test.



Obrázek 5.1 Možnost kariérního růstu prodejců, vlastní zpracování

Při úspěchu u testu by prošel krátkým online pohovorem např. pomocí Skype a pokud by prošel i přes pohovor, mohl by po dobu 12 týdnů působit jako stínový zaměstnanec na různých odděleních v centrále. Na pozici prodejce by se ale už zpět vrátit nemohl, buď by přijal nabídku z oddělení, ve kterém by se chtěl realizovat, nebo by z firmy odešel.

Co?	Kariérní růst prodejců
Kdo zrealizuje?	Asistenti vedoucích oddělení
Časová náročnost?	6 měsíců (sestavení plánu koloběhu pracovníků, propočet nákladů, pověření zodpovědných zaměstnanců,...)
Za kolik?	Realizátoři – jejich klasický plat Samotní úspěšní uchazeči – průměrný plat za 24 měsíců

Image firmy a produktů. Zákazníci jsou stále informovanější, náročnější a chtějí komplexní řešení služeb. To už dnes společnost nabízí. Nabízí tarify pro volání, SMS, mobilní data, kabelové připojení k internetu, připojení k internetu pomocí modemu. Jejich marketingová strategie je pravděpodobně zaměřená na mladší generaci – studenti a lidé do 28 let. To dokazuje i fakt, že reklamy působí spíše vtipně a moderně, než seriózně. Vydávají časopis a spravují webové stránky Čilichili, které jsou též spíše pro mladší generaci. Na skupinu „Business zákazníci“ a 28+ tak není žádná větší kampaň, která by opravdu zaujala. Dá se říci, že Vodafone jako společnost působí mladě (možná to evokuje i červená barva společnosti) oproti „růžové“ a „modré“ konkurenci. Měli by tak do světa vypustit kampaň, která bude solidní a bude mířit na tyto segmenty. Nemá cenu řešit nabídku a cenu, protože ta je u všech tří operátorů opravdu podobná. Důležitou roli tak hraje hlavně přístup prodejců nebo operátorů a již zmíněná „tvář“ neboli propagace firmy. Dobrá zákaznická zkušenost zaručí úspěch, jako u každé jiné služby.

Reklamy v televizi již nejsou tak lákavé, proto by pro business zákazníky a zákazníky 28+ byla vhodná reklama na internetu, nejlépe na stránkách, které jsou denně navštěvovány tímto segmentem, kupříkladu idnes.cz. Reklama by mohla být pojata jako „Den mobilu“ a zachytit tak, jak často je telefon během dne využíván pracujícím člověkem, sdělit v reklamě třeba i různá fakta, jako jsou průměrně provolané minuty a poslané SMS, kolikrát za den se člověk podívá na mobil apod. Není potřeba žádné výrazné postavičky ani humoru, na který sázejí všichni operátoři.

Co?	Reklama na internetu
Kdo zrealizuje?	Marketingový tým

Časová náročnost? 3 měsíce

Za kolik? Náklady na zaměstnance + poplatky portálu

Poslední zjištěná slabá stránka je **zadluženost**. Převážná většina majetku je financována z cizích zdrojů. Jednou z možností jak omezit financování převážně z těchto zdrojů, může být snížení počtu prodejen, které jsou nákladné na provoz. Mohly by tak zůstat prodejny jen na lukrativních místech. Služby lze nakoupit online i přes internet a problémy zákazníci řeší s operátory na lince, takže omezení počtu prodejen by bylo reálné.

PEST analýza zachytila příležitosti a hrozby. Hrozby jsou následující, a to, stárnutí populace, oligopol (3 operátoři), ČTÚ.

Stárnutí populace je trend této doby. Je to způsobeno i tím, že stále více mladých lidí buduje kariéru a založení rodiny je až na druhém místě. Všechny služby operátora obsahují mobilní data. Tlačítkové mobilní telefony jsou na ústupu, takže v blízké budoucnosti je nutnost naučit všechny zákazníky, jak používat tyto technologie.

Jelikož i starší generace se bude muset naučit používat technologické novinky, mohl by Vodafone vydávat například tištěné brožurky se základním návodem pro chytré telefony a tablety, případně využít svého časopisu Čilichili, který vychází jednou měsíčně a vymezit dvojstranu pro tyto začátečníky. Časopis vlastní VF, takže by vznikly náklady „jen“ na člověka, který vymyslí, jak tato dvostrana bude vypadat a náklady na tisk. Videokurzy by též byly možným východiskem. Prodejce vysvětlování jak mobil funguje, apod. zdržuje. Některé prodejny mají svého zaměstnance – datového specialistu, který řeší i takové dotazy.

Oligopol. Nabídka všech tří operátorů je obdobná, regulace trhu ČTÚ zřejmě není dostačující. Noví virtuální operátoři, kterých je aktuálně na českém trhu asi 69 se snažili srazit ceny, ale lidé radši dále zůstávají u osvědčených lídrů. Jako oligopol jej tak vnímají i zákazníci, což v důsledku znamená, že je jim v podstatě jedno, kterého operátora si vyberou pro své služby. Proto vstup nového, čtvrtého velkého operátora, který je nezátížený tím, co se na tomto trhu děje, by byl možným řešením. Jean Tirole, držitel Nobelovy ceny za ekonomii (Cena Švédské národní banky za rozvoj ekonomické vědy na památku Alfreda Nobela), se problematikou oligopolu obecně a zejména v telekomunikačním a bankovním sektoru zabývá podrobně v práci Market Power and Regulation.

ČTÚ je potenciální hrozbou z hlediska nařízení a vyhlášek, které musí operátoři respektovat. Provádí analýzy, řeší různé spory, často i soudně, jak ze strany operátorů, tak ze

strany zákazníků. Sankce za porušení podmínek nebo odebrání licence jsou faktory, kterých by se účastníci měli vyvarovat. Tuto hrozbu musí tedy hráči přijat a operovat s ní. Doporučením tedy je, zůstat v kladném kontaktu s autoritou a chovat se dle předpisů.

Benchmarking facebookových stránek. Počet fanoušků na facebookových stránkách se nejspíše odvíjí od toho, jakého operátora uživatel využívá. Nejvíce oblíben je T-Mobile, druhým nejvíce oblíbeným je O2 a na třetím místě je Vodafone. U všech tří společností se tedy počet uživatelů liší jen o pár tisíc (již zmíněný oligopol). Tento údaj vlastně vystihuje i pořadí společností na trhu. T-Mobile je oblíben svým „seriózním humorem“, do svých reklam si vybírá známé a oblíbené osobnosti, celá jeho prezentace na facebookových stránkách působí stejně jako jeho reklamy. O2 působí více analyticky a profesionálně, jeho komunikace je ucelená, má svůj tým Guru O2, spravující FB stránky. Vodafone je takovým mixem předchozích dvou.

Doporučením pro Vodafone, vzhledem k velké podobnosti firem nejen tím, co nabízejí na trhu, ale i komunikací ke klientům, ať už pomocí médií nebo Facebooku, by bylo výraznější odlišení společnosti, což ale půjde těžce. Aktuální oblíbenost „youtube bloggerů a vlogerů“, které využívají i ostatní firmy (především kosmetického rázu), by mohla být přínosem. Spolupráce by měla probíhat na základě představování novinek, zkušeností s produkty a službami, a jak již bylo zmíněno u stárnutí populace, nebyla by špatná „Videoškola pro méně zdatné v mobilních technologiích“. Vodafone by mohl oslovit již známé „youtubery“, ale lepší krok vidím v nové osobě, která by se věnovala jenom Vodafone. Měla by to být charismatická osoba středního věku, která rozumí mobilním technologiím, ale je schopna se vžít do role běžného uživatele. Videu by mohla být rozdělena do několika kategorií – produkty Vodafone (mobilní telefony, tablety, modemy, služby), novinky ve světě mobilních telefonů, videoškola pro méně zdatné v mobilních technologiích.

Na facebookových stránkách autorka mimo jiné zjistila, že Vodafone nemá žádný věrností program. Jako velké mínus VF je fakt, že nemá sestavený program odměn v podobě slev a akcí pro své zákazníky. T-Mobile a O2 tyto provozuje, kdy spolupracuje s obchodními řetězci, slevomaty, umělci, agenturami a dalšími. Klienti mají tak například slevu na vstupné na koncert, na nákupy, na sportovní utkání, atd. Vodafone má sice nadaci, která se ale v očích veřejnosti jistě nejeví tak atraktivně, jako třeba sleva na koncert. VF Spolupracoval jen s Mezinárodním filmovým festivalem v Karlových Varech. Měl by teda uvažovat o tom, jaký bonus může nabídnout svým zákazníkům v podobě „něčeho navíc“. Může se vydat i stejným

směrem jako konkurence. Slevy do divadla, sportovní utkání, výstavy, nákupy, to všechno jsou tahouni, protože lidé se rádi baví. Ještě před spuštěním tohoto programu by měla společnost prozkoumat, zda je plán vypracován vhodně a bude o tyto služby navíc zájem (nutnost získat spolupráci se žádoucími partnery). Dotazník by VF mohl zveřejnit na facebooku, webových stránkách a tištěnou formou před prodejnami. Hostesky s dotazníkem v nákupních centrech nebo jiných frekventovaných místech nedoporučuji, lidé nemají čas a spíše je průzkum při nakupování obtěžuje.

6 Závěr

Posuzování konkurenceschopnosti firmy na trhu by měla čas od času provádět každá společnost. Sledovat a analyzovat nejen svůj stav, ale i situaci přímých i zdánlivě nepřímých konkurentů může pomoci odhalit nedostatky, ale i příležitosti, se kterými pak může subjekt naložit dle svého uvážení.

Záměrem této bakalářské práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti na trhu mobilních operátorů dle vybraných metod. Na základě výstupů z použitých metod pak navrhnout doporučení.

Teoreticko-metodologická část popsala konkurenceschopnost a hlavně stěžejní metody, a to, VRIO analýzu, PEST analýzu a SWOT analýzu. Kapitulu uzavřela metoda mezipodnikového srovnání, neboli benchmarking.

Hodnocena byla společnost Vodafone Czech Republic a.s., která patří k předním českým poskytovatelům mobilních služeb. Její základní charakteristika a služby, které poskytuje, byla rozebrána v kapitole 3. Kapitola č. 4 náležela aplikaci popsaných metod v teoreticko-metodologické části. Pomocí analýzy VRIO byly zjištěny její silné/slabé stránky a výhody. PEST analýza zhodnotila prostředí, ve kterém společnost působí, mobilní operátory z této analýzy by měly nejvíce zajímat faktory sociálně-demografické a technicko-technologické. SWOT analýza byla provedena na základě výstupů z uvedených metod.

Pro tyto slabé stránky a hrozby byly v předchozí kapitole č. 5 navržnuta příslušná doporučení.

Benchmarkingem facebookových stránek bylo zjištěno to, co autorka předpokládala. Že stejně jako je tomu v oblasti poskytovaných služeb, počtu zákazníků a propagaci všech tří hráčů, jsou rozdíly v prezentaci firmy na těchto stránkách taktéž minimální. První místo v počtu fanoušků má T-Mobile, Vodafone je na místě třetím. Počet uživatelů je analogií pro počet zákazníků operátorů. Pro operátory je stěžejní, kolik mají zákazníků. Vodafone je z této sestavy taktéž poslední. To je nejspíše způsobeno i tím, že vstoupil na český telekomunikační trh až jako poslední. Analýza facebookových stránek odhalila skutečnost, že Vodafone nemá věrnostní program. To je obrovská chyba, návrhy jak tento nedostatek zlepšit byly popsány výše. Momentálně každý z operátorů ze svých nabízených služeb klade důraz na mobilní

internet. Není se čemu divit, výstavba vysílačů a rozšiřování pokrytí stála firmy nemalé finanční prostředky a úsilí.

Vodafone Czech Republic a.s. je tedy konkurenceschopný, snaží se v přístupu k zákazníkům i v oblasti technologií vyjít vstříc požadavkům trhu. Do budoucna by měla společnost zvážit, zda je opravdu potřeba mít takové množství prodejen nebo bude stačit zlomek. V České Republice se velmi daří e-shopovému prodeji, který už VF provozuje, takže i tato cesta by mohla být tou správnou.

Seznam použité literatury

Monografické publikace

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C. H. Beck, 2012. 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
3. HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 98 s. ISBN 978-80-244-4890-9.
4. HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 2008. 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. Praha: Grada, 2010. 359 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3259-6.
7. KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
8. KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
9. KOTLER, Philip, Štěpánka ČERNÁ, Viktor FAKTOR, Tomáš JUPPA a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

10. KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. 176 s. ISBN 978-807-3950-392.
11. MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. Slaný: Melandrium, 2003. 265 s. ISBN 80-86175-38-3.
12. NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
13. PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur: legislativní úprava činnosti cestovních kanceláří a agentur a ochrana spotřebitele, funkční a procesní management v cestovní kanceláři a agentuře, sestavení podnikatelského plánu cestovní kanceláře*. Praha: Grada Publishing, 2013. 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
14. PENG, Mike W. *Global business*. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2011. 636 s. ISBN 1439042241.
15. PLAMÍNEK, Jiří a Jitka SRPOVÁ. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2008. 204 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2448-5.
16. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
17. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
18. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
19. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

20. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
21. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
22. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
23. VODÁČEK, Leo a Oldřich VYKYPĚL. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-726-1099-6.
24. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické dokumenty a další

25. Certifikace CSR a ISO. Vodafone.cz [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/certifikaty/>
26. HDP 2016, vývoj hdp v ČR. Český statistický úřad.cz [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
27. KLVAČOVÁ, Eva a Jiří MALÝ. *Domnělé a skutečné bariéry konkurenceschopnosti EU a ČR: informační materiál k projektu Odstraňování bariér konkurenceschopnosti EU a ČR*. Praha: Vzdělávací středisko na podporu demokracie, 2008, 100 s. ISBN 978-80-903122-8-9.
28. Velký pohled Facebooku na české uživatele: co mají nejvíce v oblibě? Lupa.cz [online]. 1.4.2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/velky-pohled-facebooku-na-ceske-uzivatele-co-maji-nejvice-v-oblibe/>

29. O2 CZ. Facebook.cz [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/o2cz/?fref=ts>
30. Od kdy. El tržby.cz [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/od-kdy>
31. Ochrana osobních údajů. Vodafonecz.cz [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/ke-stazeni/ochrana-osobnich-udaju/>
32. Our logo image library. [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.vodafone.co.uk/about-us/for-the-media/image-library/logos/>
33. Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. Ministerstvo práce a sociálních věcí.cz [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>
34. Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>
35. Souhrn výsledků Sodexo Zaměstnavatel roku 2015. Zaměstnavatel roku.cz [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/2015/>
36. T-Mobile CZ. Facebook.cz [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/TmobileCz/?fref=ts>
37. Vodafone CZ. Facebook.cz [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/vodafoneCZ/?fref=ts>
38. Výroční zpráva k 31. březnu 2015. Vodafone.cz [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/1/932/vyrocnizprava-2014-2015.pdf

Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
FB	Facebook
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
LTE	Long Term Evolution (vysokorychlostní internet u mobilních sítí)
MT	Mobilní telefon
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
TM	T-Mobile Czech Republic a.s.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3.5.2016


.....

jméno a příjmení studenta

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 4.1 HDP v ČR, vlastní zpracování (ČSÚ, 2016).....	38
Graf 4.2 Obecná míra nezaměstnanosti v ČR, vlastní zpracování (ČSÚ, 2016).....	38
Graf 4.3 Průměrná hrubá nominální mzda v ČR, vlastní zpracování (ČSÚ, 2016).....	39
Graf 4.4 Míra inflace v ČR, vlastní zpracování (ČSÚ, 2016).....	39
Graf 4.5 Množství vložených příspěvků firmy Vodafone, vlastní zpracování	47
Graf 4.6 Množství vložených příspěvků firmy T-Mobile, vlastní zpracování.....	49
Graf 4.7 Množství vložených příspěvků firmy O2, vlastní zpracování	52
Obrázek 2.1 Významné faktory ovlivňující volbu cílů firmy (Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 13).....	14
Obrázek 2.2 Tři obecné strategie (Porter, 1994, s. 39).....	16
Obrázek 2.3 Faktory podnikového okolí (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3).....	17
Obrázek 2.4 Matice SWOT (Blažková, 2007)	22
Obrázek 2.5 Pět kroků benchmarkingu (Kärlof, Östblom, 1995, s. 56).....	25
Obrázek 3.1 Logo společnosti Vodafone (Vodafone UK, 2016).....	26
Obrázek 3.2 Mobilní telefony a tablety společnosti Vodafone (Vodafone, 2016)	30
Obrázek 4.1 Pět kroků benchmarkingu (Kärlof, Östblom, 1995, s. 56).....	43
Obrázek 5.1 Možnost kariérního růstu prodejců, vlastní zpracování	54
Tabulka 2.1 Plus-minus matice SWOT analýzy, vlastní zpracování (Vašítková, 2014)	22
Tabulka 3.1 Nabídka Vodafone, služby volání – tarify (Vodafone, 2016).....	29
Tabulka 4.1 Fyzické zdroje společnosti Vodafone, vlastní zpracování	33
Tabulka 4.2 Finanční zdroje společnosti Vodafone, vlastní zpracování.....	34
Tabulka 4.3 Lidské zdroje společnosti Vodafone, vlastní zpracování	35
Tabulka 4.4 Nehmotné zdroje společnosti Vodafone, vlastní zpracování	36
Tabulka 4.5 Matice SWOT analýzy vybraného podniku, vlastní zpracování.....	42
Tabulka 4.6 Plus/mínus matice SWOT analýzy, vlastní zpracování dle Vašítkové	42
Tabulka 4.7 Vodafone Facebook souhrnné údaje, vlastní zpracování	46
Tabulka 4.8 3 nejvíce oblíbené příspěvky firmy Vodafone, vlastní zpracování.....	47
Tabulka 4.9 Nejméně oblíbené příspěvky firmy Vodafone, vlastní zpracování	48
Tabulka 4.10 T-Mobile Facebook souhrnné údaje, vlastní zpracování	49
Tabulka 4.11 3 nejvíce oblíbené příspěvky firmy T-Mobile, vlastní zpracování	50

Tabulka 4.12 Nejméně oblíbené příspěvky firmy T-Mobile, vlastní zpracování	50
Tabulka 4.13 O2 Facebook souhrnné údaje, vlastní zpracování.....	51
Tabulka 4.14 3 nejvíce oblíbené příspěvky firmy O2, vlastní zpracování.....	52
Tabulka 4.15 Nejméně oblíbení příspěvky firmy O2, vlastní zpracování	52
Tabulka 4.16 Počet přidanych facebookových příspěvků v letech 2009 – 2015, vlastní zpracování	53
Tabulka 4.17 Počet "To se mi líbí" u příspěvků v letech 2009 - 2015, vlastní zpracování	53

Seznam příloh

- Příloha I: Finanční analýza vybraných poměrových ukazatelů
- Příloha II: Analýza facebookových stránek Vodafone Czech Republic a.s.
- Příloha III: Analýza facebookových stránek T-Mobile Czech Republic a.s.
- Příloha IV: Analýza facebookových stránek O2 Czech Republic a.s.